

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-ala Imatra  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Reetta Hynninen

## **Henkilöstön rekrytointi ja sitouttaminen ravintola- alalla**

Opinnäytetyö 2016

## Tiivistelmä

Reetta Hynninen

Henkilöstön rekrytointi ja sitouttaminen ravintola-alalla, 50 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-ala Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2016

Ohjaaja: Talous- ja henkilöstöjohtaja Mika Sipi, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää teemahaastattelun avulla niitä asioita, jotka vaikuttavat rekrytoinnissa onnistumiseen, sekä mitkä asiat vaikuttavat ravintola-alan henkilöstön sitoutumiseen. Haastatteluun osallistuneet 7 henkilöä ovat toimineet ravinto-alalla pitkään ja heidät valittiin mukaan tutkimukseen heidän kokemuksensa perusteella. Opinnäytetyö on suunnattu auttamaan ravintola- alan pienyrityksiä, joilla ei ole käytössä omaa henkilöstöhallintoa.

Teoria on luotu kirja- ja internetlähteitä apuna käyttäen. Työn teoria koostuu pääasiassa kolmesta osasta. Ensimmäinen osa kertoo ravintola-alasta ja alasta muodostuneista mielikuvista. Toinen osuus keskittyy rekrytoinnin määritelmään sekä rekrytointiprosessiin. Teorian kolmas osa määrittelee sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, palkitsemista sekä motivaatiota. Työssä käsitellään tutkimusta omana osanaan.

Tutkimuksen avulla löydettiin keinoja, kuinka onnistua rekrytointiprosessissa todennäköisimmin sekä vastauksia ravintola-alan henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Onnistuminen rekrytointiprosessissa vaatii positiivisen yrityskuvan luomista jo paljon ennen, kuin yritys alkaa rekrytoimaan. Lähtökohtaisesti rekrytointiprosessiin on varattava aikaa riittävästi. Huolimattomasti tehty rekrytointi voi tuoda yritykselle pitkäaikaista haittaa. Panostaminen haastattelutilanteeseen sekä nykyisen henkilöstön tunteminen auttavat löytämään motivoituneen työyhteisöön sopivan henkilön. Tutkimuksen mukaan ravintola-alan henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yhteishengen vaaliminen, arvostus, vaikutusmahdollisuus työnsisältöön ja urapolun luominen sekä työmäärän sopiva mitoittaminen henkilöä kohti. Näihin asioihin kiinnittämällä huomiota henkilökunta sitoutuu yritykseen varmemmin.

Asiasanat: ravintola-ala, rekrytointi, sitouttaminen, teemahaastattelu

## **Abstract**

Reetta Hynninen

Recruitment and employee commitment in the restaurant industry, 50 Pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Tourism and Hospitality, Imatra

Degree Programme in Hotel and Restaurant Business

Bachelor's Thesis 2016

Instructor: Mr. Mika Sipi, Finance and HR Director, Saimaa University of Applied Sciences

The aim of the thesis was to identify factors that contribute to the success of recruitment and which factors affect employee commitment in restaurant industry. The study is based on using qualitative research methods and the information was collected by theme interviews. All seven interviewees have a long experience in the restaurant business. The purpose of this study was to support small businesses in human resource management.

The theoretical part of the thesis consists of three main sections. The first section discusses the restaurant business. The second section discusses the recruitment and recruitment process and the third section discusses factors affecting employee commitment, rewarding and motivation. The theory was gathered using literary and internet sources.

This thesis provides information on the success of the recruitment process and how the employee will be committed to the company. Successful recruitment requires a positive business image and lot of time. Interview is seen as the most important part of the process. Good preparing for an interview and by knowing the current staff, supports the right decision making. Employee commitment affects for example working atmosphere, respect, opportunity to influence the content of the work, possibility of personal development at work and correct dimensioning of the workload per person. By paying attention to these issues the employer is more likely to get committed employees.

Keywords: restaurant industry, recruitment, commitment, theme interview

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
2	Ravintola-ala .....	6
3	Rekrytointi .....	9
3.1	Rekrytointitarpeen määrittely .....	10
3.2	Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi .....	11
3.3	Työnantajakuva .....	12
3.4	Rekrytointiprosessi .....	12
3.4.1	Tehtävänkuvan ja kriteereiden määrittely .....	13
3.4.2	Ilmoitus ja rekrytointikanavat .....	14
3.4.3	Hakemusten käsittely ja haastattelu .....	16
3.4.4	Päätös ja perehdyttäminen .....	18
3.5	Rekrytoinnin ulkoistaminen .....	19
3.6	Rekrytointi ja tulevaisuus .....	20
4	Sitoutuminen .....	21
4.1	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	22
4.2	Palkitseminen .....	24
4.3	Motivaatio .....	26
4.4	Lähtöhaastattelu .....	27
5	Tutkimus .....	28
5.1	Aineistonkeruu ja käsittely .....	28
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	31
6	Tutkimustulokset .....	32
6.1	Ravintola-ala .....	32
6.2	Rekrytointiprosessi .....	34
6.3	Sitouttaminen .....	40
7	Yhteenveto .....	44
	Kuvat .....	50
	Kuviot .....	50
	Lähteet .....	51

## Liitteet

Liite 1 Saatekirje

# 1 Johdanto

Menestyneen yrityksen takana on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Tämän päivän ravintola-alan rekrytointimarkkinoilla kilpaillaan etenkin juuri näistä motivoituneista alan osaajista. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että nämä osaajat haluavat tai päätyvät yritykseen ja millä keinoin heidät saadaan pysymään yrityksessä?

Oma kokemus alalla toimimisesta ja kiinnostus ravintola-alan henkilöstöasioihin, rekrytointiin ja sitoutumiseen oli lähtökohtana tämän opinnäytetyön aiheelle. Aihe on myös monille yrityksille tarpeellinen ja hyödyllinen, sillä rekrytointia joudutaan väistämättä tekemään useissa yrityksissä, ja sitouttaminen on lähtökohtaisesti hyödyllistä yritystoiminnalle.

Talent Managemet (TM) on tämän päivän käsite johtajuudesta ja henkilöstöhallinnosta, jolla tarkoitetaan motivoituneiden ihmisten löytämistä yritykseen, heidän kehittämistä ja sitouttamista (Lumme-Tuomola 2015). Tällä termillä voidaankin pääpiirteisesti tiivistää työssä käsiteltävät aiheet. Opinnäytetyön tavoite on auttaa ravintola-alan pienyrityksiä toteuttamaan tehokas ja onnistunut rekrytointiprosessi ja löytää niitä keinoja, joilla alan henkilöstö sitoutetaan yritykseen. Monilla-kaan pienyrityksillä ei ole omaa henkilöstöhallintoa tai kokemusta henkilöstöasioista niin kuin isoilla yrityksillä. Suomen ravintola-alan yrityksistä valtaosa on yrityksiä, jossa työskentelee alle kymmenen työntekijää (Palvelualojen taskutilasto 2015, 25).

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu. Haastatteluun osallistui 7 haastateltavaa, joita yhdisti toimiminen ravintola-alalla rekrytoinnin parissa ja/tai henkilökunnan palkkaaminen yritykseen. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten ravintola-alan yritykseen rekrytoidaan henkilöstöä sekä miten, henkilöstö saadaan sitoutumaan yritykseen. Tutkimusta ja sen kokonaisuuden hahmottamista autta-  
maan määriteltiin kaksi tutkimuskysymystä: Mitkä asiat vaikuttavat rekrytointiprosessin onnistumiseen ja mitkä asiat vaikuttavat ravintola-alan henkilöstön sitoutumiseen?

Työssä tarkastellaan käsiteltävää aihetta ravintola-alan työnantajan näkökul-  
masta. Työssä rekrytoidaan rivityöntekijöitä, eli kokkeja ja tarjoilijoita ja tutkitaan

heidän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Työ keskittyy ulkoiseen rekrytointiin, sisäistä kuitenkin unohtamatta.

Johdannon jälkeen opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään ravintola-alaa, sen tämän hetken ja tulevaisuuden näkymiä ja alasta muodostuneita mielikuvia sekä ravintola-alan ammattilaisen määritelmää. Luku 3 käsittelee rekrytointia, työnantajakuvaa sekä luvussa käydään lävitse rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan ja luku 4 pohtii sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä, palkitsemista sekä työmotivaatiota. Luvussa 4 käsitellään myös aihetta lähtöhaastattelu. Luku 5 esittelee tarkemmin tutkimusta, tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuskysymyksiä. Luvussa 6 esitellään tutkimustulokset analysoiden niitä teemoittain. Luvussa 7 arvioidaan työn tuloksia yhteenvetona.

## **2 Ravintola-ala**

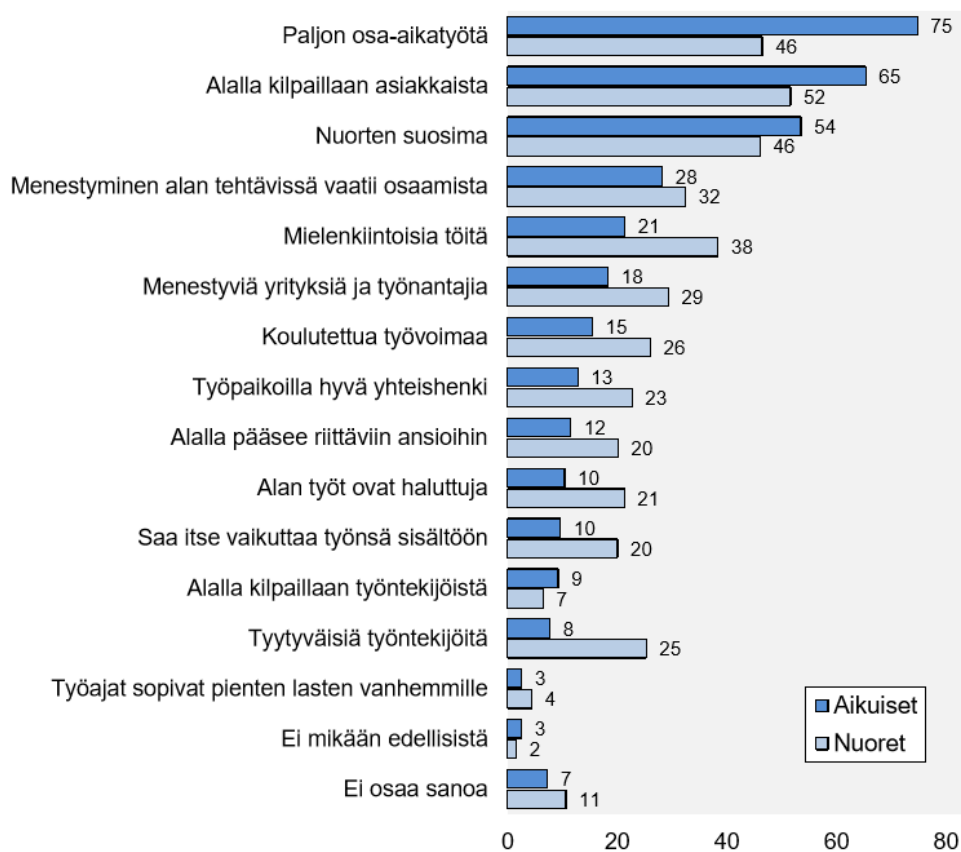
Ravintolatoiminnan tavoitteena on tuottaa elämyksiä, hyvinvointia ja helpotusta ihmisille arjessa kuin juhlassakin, niin että toiminta on taloudellisesti kannattavaa ja asiakas kokee olevansa palveluun tyytyväinen (Ammattinetti 2016).

Matkailu- ja ravintola-ala tarjoaa 140 000 työpaikkaa, 25 000 toimipaikassa ympäri Suomea (MaRa 2016a). Ravintola-alan henkilöstön määrä on kasvanut 37 prosenttia vuosina 1995 – 2015 ja ala jatkaa kasvuaan ja kansainvälistymistään edelleen sillä ennusteet kertovat alan tulevaisuudessa tarjoavan mahdollisesti töitä jopa 171000 henkilölle vuoteen 2020 mennessä. Tällä hetkellä on kuitenkin havaittavissa taantumaa. Alan kova kilpailu yritysten kesken ja pyrkimys kustannussäästöihin näkyy niin, että yritykset joutuvat sulkemaan ovensa tai vähentämään henkilökuntaa. Ravintolapalvelut ja niiden pois jättäminen on helposti ensimmäinen säästökohde kotitalouksissa jossa taloustilanne on vaikea, näin ihmisten ostovoima ravintoloissa laskee. (MaRa 2013.)

Ravintola-ala mielletään hyvin vaihtuvana. Yksi syy on alan suosio nuorten keskuudessa. Alalla 30 % työntekijöistä on alle 26-vuotiaita (MaRa 2016b). Nuoret työskentelevät alalla usein opintojensa ohella ja valmistuttuaan he siirtyvät muihin työtehtäviin. Lisäksi alalle tyypillisiä piirteitä pidetään usein negatiivisina ja

täten vaihtuvuutta lisäävinä tekijöinä. Näitä on esimerkiksi osa-aikaisuus työsuhteissa, työn henkinen ja fyysinen rankkuus, sesonkiluonteisuus, vaihtelevat työvuorot ja –ajat sekä matalapalkkaisuus.

PAM:in teettämä vetovoimabarometri (2015) kertoo prosentuaalisesti mielenkiintoista tietoa majoitus- ja ravitsemisalaan liitettävistä mielikuvista. Tutkimukseen oli valittu kaksi kohderyhmää, jotka on jaoteltu työikäisiin 18 - 65-vuotiaisiin sekä 15 - 17-vuotiaisiin. Tutkimusta varten haastateltiin 1 000 aikuista ja 500 nuorta, joten otos on kattava. Kuva 1 antaa suuntaa ravintola-alasta ja sen mahdollisista ongelmakohdista.



Kuva 1. Majoitus- ja ravitsemisalaan liitettävät mielikuvat (Vetovoimabarometri 2015)

Vetovoimabarometrin mukaan ravintola-alaan liitettävät mielikuvat näyttävät huolestuttavilta. Mielikuva nuorten suosimasta alasta, osa-aikaisista työsuhteista sekä asiakkaista kilpailusta ovat alalle tyypillisiä piirteitä tänä päivänä. Tarkastellessa tutkimustuloksia syvemmin, sen perusteella alan työtehtäviä ei pidä moni-

kaan mielenkiintoisina eikä alan töitä haluttuina. Vaikutusmahdollisuutta työn sisältöön pidetään vähäisenä, vain 10 % aikuisista vastanneesta kokee mielikuvan, että työn sisältöön pääsee itse vaikuttamaan. Lisäksi mielikuva yhteishengen puuttumisesta on iso, vain 13 % aikuisista vastanneesta kokee työpaikoilla olevan hyvä yhteishenki. Huolestuttavaa on, että varsinkin vastanneista aikuisista vain 8 % kokee alalla olevan tyytyväisiä työntekijöitä, nuorten keskuudessa mielikuva tyytyväisyydestä ilmenee enemmän, jopa 25 %. (Vetovoimabarometri 2015.)

Yhteenvetona voi todeta nuorten vastanneiden mielikuvan olevan majoitus- ja ravintola-alasta houkuttelevampi, kuin aikuisten vastanneiden kesken. Esitetty mielikuvataulukko ravintola-alasta antaa mahdollisesti vastauksia ravintola-alan suuren vaihtuvuuden syihin ja mitkä asiat saattavat vaikuttaa henkilöstön tyytymättömyyteen.

Vaahtio käsittelee kirjassaan käsitettä, joka nousee esiin useissa työpaikkailmoituksissa. Hakemuksissa etsitään hyvää tyyppiä, mutta mikä määrittelee hyvän tyypin? Vaahtion mukaan monet rekrytoijat eivät itsekään osaa sanoa mitä tällä tarkoittavat. Hän haastatteli kahden vuoden aikana 110 henkilöä, suurin osa heistä toimi yritysten johtajina, mukana oli myös työvoimatoimiston virkailijoita ja työnhakijoita. Havainnoimalla rekrytointeja ja työpaikkailmoituksia hän löysi useita hyvän tyypin ominaisuuksia jotka toistuivat. Kärkipäässä olivat: joustava, motivoitunut, oppimiskykyinen ja- haluinen, yhteistyökykyinen, luotettava, asiakaspalvelutaitoinen, oma-aloitteinen, aktiivinen ja vastuuntuntoinen. (Vaahtio 2005, 63 - 65.) Ennakointikamarin selvitys osoittaa näiden olevan myös tulevaisuudessa tärkeimpiä ominaisuuksia joita työnantajat haluavat yrityksiinsä. Lisäksi selvitys kertoo, että henkilöstöltä halutaan myyntiosaamisen kehittämistä (Ennakointikamari 2015).

Tarkastelemalla ravintola-alan työpaikkailmoituksista, voi huomata paljon yhtäläisyyksiä Vaahtion tekemiin päätelmiin hyvän tyypin ominaisuuksista, mutta myös muutama kriteeri on tullut lisää. Esimerkiksi tämän päivän hakemuksissa vaadittiin työntekijöiltä kärkipäässä paineensietokykyä ja kykyä toimia kiireessä sekä lisäksi kykyä täysin itsenäiseen työskentelyyn. Nämä halutut ominaisuudet eivät yllätä tämän ajan paineistetussa työmaailmassa.



### 3 Rekrytointi

Henkilöstöstrategia on henkilöstön voimavarojen johtamista pitkällä aikavälillä pohjautuen yrityksen luomaan liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöstrategiassa arvioidaan nykyisiä henkilöstön voimavaroja ja henkilöstöön liittyviä määrällisiä ja laadullisia tulevaisuuden tarpeita. Strategia sisältää myös suunnitelmia aikaisemmin mainittujen toteuttamiseen. Henkilöstöasiantuntija työskentelee vahvasti henkilöstöstrategian parissa. (Österberg 2015, 25.)

Henkilöstöasiantuntijan rooli on tukea johtoa ja esimiestyötä. Heidän tavoite on yhdessä luoda tyytyväinen, sitoutunut ja kehittyvä henkilöstö organisaatiossa. Österbergin mukaan henkilöstöasiantuntijalta vaaditaan empaattista ja ihmisläheistä suhtautumista, ratkaisukeskeisyyttä sekä sinnikkyyttä pitkäjännitteiseen kehittämistyöhön. Hyvältä henkilöstöasiantuntijalta vaaditaan taitoa katsoa yritystoimintaa myös henkilöstön näkökulmasta esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelussa ja sen kehittämisestä. Henkilöstöasiantuntija toimiikin johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä siltana ja oikein toimiessaan yritystoiminnasta muodostuu ehjä kokonaisuus, jossa johdon ja henkilöstön ajatukset kohtaavat vieden liiketoimintaa yhdessä eteenpäin. (Österberg 2015, 17 - 21.)

On kuitenkin syytä muistaa, että monissa etenkin pienissä ravintola-alan yrityksissä ei ole erikseen määriteltä henkilöstöasiantuntijaa, vaan tätä tehtävää hoitaa itse yrittäjä tai esimies.

Rekrytointi on yksi osa henkilöstöhallintaa (HR, Human Resources) ja henkilöstöstrategiaa. Helsilä (2009, 18) määrittelee rekrytointi käsitteen seuraavasti, *Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toimintaan kulloinkin tarvitsema henkilöstö*. Samaa tarkoittavia termejä on myös henkilöstöhankinta ja työhönotto (Vaahtio 2007, 13). Rekrytointiprosessi tullaan esittelemään työssä myöhemmin.

Monet matkailu- ja ravintola-alan yritykset kohtaavat tai ovat kohdanneet rekrytointivaikeuksia. Hakijoiden puute nimettiin yhdeksi merkittävimiksi syiksi näihin vaikeuksiin. Lisäksi on koettu kokemuksen ja ammattitaidon puutetta hakijoiden keskuudessa. Tällä hetkellä on koettu haasteeksi erityisesti löytää henkilöstöä

kokin, tarjoilijan ja keittiömestarin työtehtäviin. (Mara 2015; Ennakointikamari 2015.)

Ravintola-alaa pidetään yhä jonkin verran kiinnostavana nuorten keskuudessa, vaikka tutkimuksen tulokset osoittivatkin hieman laskua aikaisempiin vuosiin. Tutkimuksen perusteella ravintola-alan koulutukseen on halukkaita. Valitettavaa on kuitenkin, ettei tämä takaa lopullista työvoimaa työmarkkinoille tulevaisuudessa. Monet nuoret yllättyvät ravintola-alan todellisesta rankkuudesta ja näin ollen haakeutuvat muihin tehtäviin. Alan mielikuviin on vaikuttanut lähivuosina lukuisat tv:ssä esitettävät kokkiohjelmat. Medialla on ollut paljon positiivista vaikutusta alalle, mutta myös negatiivisia. Etenkään alan haasteista ja kuormittavuudesta mediassa ei puhuta useasti lainkaan. (Mara 2016c.)

Ennakointikamarin tekemän selvityksen mukaan, joka kolmas vastaaja uskoo, että ravintola-alalla tullaan kohtaamaan suuria vaikeuksia. Puolet uskoo vaikeuksia olevan jonkin verran osaavan henkilöstön rekrytoinnissa myös tulevaisuudessa ravintola-alan yrityksissä. (Ennakointikamari 2015.)

### **3.1 Rekrytointitarpeen määrittely**

Rekrytoinnin käynnistämistä on esimiehen harkittava tarkoin, onko yrityksessä todellista rekrytointitarvetta. Toimenkuvan täyttämiseen voi olla mahdollista löytää resursseja jo olemassa olevasta henkilöstöstä. Organisaatiolla on tässä vaiheessa syytä ja mahdollisuus pohtia yrityksen osaamista, nykytilaa ja tavoitteita tulevaisuudessa. Esimiehen on pystyttävä perustelemaan rekrytointitarve. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 40; Österberg 2015, 92 - 93.)

Useampi lähde painottaa kuinka tärkeää on katsoa ensin jo olemassa olevaan henkilöstöön ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista. Sisäisen rekrytoinnin mahdollisuutta on hyvä tarkastella, mutta myös laki edellyttää tätä. Työnantajalla on takaisinottovelvollisuus koskien niitä irtisanottuja henkilöitä, jotka on irtisanottu edeltävien 9 kuukauden sisällä tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Heille on tarjottava työtä ensisijaisesti, mikäli työ on sama tai samankaltaisia, kuin mitä irtisanottu henkilö on aikaisemmin tehnyt. Tämän lisäksi työnantajan on tarjottava työtä yrityksessä työskenteleville osa-aikaisille, mikäli yritykseen tarvitaan lisää

työvoimaa ja osa-aikaiset kykenevät kyseiseen työtehtävään. Yrityksellä on velvollisuus ilmoittaa avoimesta työpaikasta yrityksen sisällä jotta määräaikailla, osa-aikailla ja vakituisella henkilökunnalla on mahdollisuus hakea kyseistä paikkaa. Mikäli yritys käyttää henkilöstövuokrauspalveluja on yrityksen kerrottava vapautuvista työpaikoista myös vuokraamilleen työntekijöille. (Vaahtio 2007, 25; Työsopimuslaki 55/2001.)

### **3.2 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi**

Sisäinen rekrytointi tarkoittaa yritykseen kuuluvan henkilön osaamisen keskittämistä uudelleen eli mahdollisuutta yksilön urasuunnitteluun ja kehittämiseen. Jotta sisäinen rekrytointi onnistuu, vaatii tämä yrityksen tämän päivän osaamisen ja resurssien tunnistamista. (Ahvonen & Ollonqvist 2008, 25.)

Sisäisellä rekrytoinnilla voi olla paljon positiivista vaikutusta yritykselle. Henkilö tuntee valmiiksi organisaation, sekä organisaatio henkilön jolloin virheiltä vältetään varmemmin. Sisäinen rekrytointi näyttää työntekijöilleen, että yrityksessä on mahdollisuus edetä ja saada uusia haasteita, eli osaaminen tullaan palkitsemaan. Tämä vaikuttaa myöhemmin käsiteltävään aiheeseen henkilöstön sitouttamiseen. Sisäisen rekrytoinnin eduiksi voidaan lukea myös siirron nopeus sekä kustannustehokkuus. Sisäinen rekrytointi voi aiheuttaa ongelmia ja siihen sisältyy myös riskejä. Sisäinen siirto voi aiheuttaa kateellisuutta muissa organisaation jäsenissä, tämä voi nousta esiin etenkin kun työntekijä nostetaan ylempään asemaan. Riskiksi voidaan myös määrittää se, että löytääkö organisaatiossa siirretty henkilö uuden asemansa. Vaahtio 2005, 36 - 37; Österberg 2015, 93.)

Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa henkilön etsimistä tehtävään organisaation ulkopuolelta. Rekrytoinnilla halutaan tavoittamaan työmarkkinoilla jo olevat henkilöt sekä koulutuksesta pian valmistuvat henkilöt. (Ahvonen & Ollonqvist 2008, 25.)

Ulkoinen rekrytointi on hyödyllinen tilanteissa joissa yrityksessä järjestellään toimintoja uudelleen tai resurssitarve kasvaa tai muuttuu jollakin tapaa. Ulkoisen rekrytoinnin etuja on etenkin se, että yritykseen voidaan saada osaamista jota yrityksestä ei löydy vielä. Lisäksi ulkopuolinen ihminen katsoo yritystä ja sen toimintaa uusin silmin, jolloin hän voi nähdä mahdollisia epäkohtia ehkä helpommin

kuin yrityksessä kauan ollut henkilö. Välttään ”Näin on aina tehty” ajattelulta. (Vaahtio 2005, 36 - 37.)

### **3.3 Työnantajakuva**

Hyvän työnantajaimagon luominen on yrityksen parhaimpia pitkän aikavälin taktiikoita menestyä rekrytointikilpailussa. Hyvällä imagolla yritys tavoittaa ravintola-alan osajat todennäköisemmin kovassa kilpailussa, kuin ne yritykset joilla yrityskuva on huono tai vajavainen. Ammattimaisesti tehty rekrytointi on hyvä keino herättää työnhakijoiden kiinnostus yritystä kohtaan. Hyvä työnantajaimago toimii houkuttimena jo paljon aikaisemmin kun avoin työpaikka tulee hakuun, jonka myötä todennäköistä on että motivoituneet työntekijät lähestyvät yritystä avoimilla hakemuksilla vaikkei yritys olisikaan rekrytoimassa. (Salli & Takatalo 2014, 41 - 42.)

Hyvä työnantajaimago ei ole pelkästään toimiva hankittaessa uusia työntekijöitä. Sallin ja Takatalo (2014, 43) kertovat, että hyvä työnantajaimago laskee tutkimusten mukaan noin 28 prosenttia irtisanoutumisia, imago siis vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen yritykseen.

### **3.4 Rekrytointiprosessi**

Kun yritys on todennut rekrytointitarpeen, käynnistetään rekrytointiprosessi. Prosessi muodostuu suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheista, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen. (Österberg 2015, 92.)

*Onnistunut rekrytointi edellyttää huolellista suunnittelua ja selkeää vastuunjakoa koko rekrytointiprosessivaiheiden osalta (Österberg 2015, 109).* Prosessi joudutaan usein käynnistämään melko nopeasti, on organisaation hyvä ennakoida tätä luomalla rekrytointistrategia ja prosessikuvaus, näin yksittäisetkin rekrytoinnit käynnistyvät määrätietoisesti. Rekrytoivan yrityksen täytyy pitää kiinni niistä aikataulullisista lupauksista joita se antaa. (Salli & Takatalo 2014, 10 - 12; Österberg 2015, 91, 98.)

Rekrytointiprosessiin on varattava riittävästi aikaa, koska koko rekrytointiprosessi vie tyypillisesti minimissäänkin lähes kaksi kuukautta. Kuvio 1 esitetään rekrytointiprosessin vaiheet, sekä prosessin vaiheisiin kuluvan ajan. (Salli & Takatalo 2014, 10 - 12.)



Kuvio 1. Rekrytointiprosessin aikataulu (Salli & Takatalo 2014, 11.)

Rekrytointiprosessissa on tärkeää tehokkuus. Prosessi joka venyy tai ei pysy aikataulussa muuten, saattaa aiheuttaa hakijoille kuvan huolimattomasta yrityksestä. Rekrytointi on tänä päivänä kilpailua osaajista, jolloin on oltava nopea ja tehokas. Etenkin hakijoiden näkökulmasta venynyt prosessi aiheuttaa motivaation laskua ja usein todellisilla osaajilla on myös muita suunnitelmia ja vientiä muihin yrityksiin, jolloin hän varmemmin päättyy yritykseen jossa rekrytointi ja prosessin hoitaminen on tehokasta. (Salli & Takatalo 2014, 10 - 11.)

### 3.4.1 Tehtävänkuvan ja kriteereiden määrittely

Tehtävänkuvan määrittäminen on rekrytointiprosessin yksi keskeisimpiä asioita. Tehtävänkuvaus määrittelee: mitä kyseisessä työssä tehdään? Todenmukainen tehtävänkuvan laatiminen vaikuttaa onnistumiseen prosessin muissa vaiheissa. Tehtävänkuvan määrittämisessä on syytä analysoida sitä millainen tarve organisaatiossa on nyt ja tulevaisuudessa, käyttäen tukena yrityksen määrittelemää strategiaa ja visioita. (Honkaniemi ym. 2006, 40 – 41.)

Kompetenssi rakentuu työntekijän taidoista, tiedoista, kokemuksesta, motiiveista, arvoista ja persoonallisuudesta ja nämä näkyvät työntekijän käyttäytymisessä,

työssä suoriutumisessa ja osaamisessa. Tärkeää on määrittää niitä kompetensseja, joita henkilöllä on oltava, ja mitkä ovat kompetensseja, joita henkilö voi oppia koulutuksen myötä. Rekrytointikriteeri tarkoittaa yksittäistä taitoa tai vaatimusta. Kriteerit määrittelevät sen, mitä ollaan hakemassa ja ne auttavat selvittämään mitkä tekijät erottavat osaajat muista hakijoista. (Salli & Takatalo 2014, 15, 17 - 18.)

### **3.4.2 Ilmoitus ja rekrytointikanavat**

Ilmoituksessa käytettävä viestintä ja ilmoitukseen valittu kanava on oltava suunniteltua, sillä nämä vaikuttavat jo siihen, että yritys tulee tavoittamaan haluamansa kohderyhmän, mutta nämä vaikuttavat lisäksi myös yrityksen työnantaja-kuvaan. Työpaikkailmoituksen päätavoite on löytää ne henkilöt, jotka sopivat, osaamiseltaan ja persoonaltaan organisaatioon, mutta työpaikkailmoitus tuo yritykselle mahdollisesti myös tunnettavuutta, joten on hyvä tiedostaa se yhdeksi markkinointiviestintäkeinoksi. (Österberg 2015, 94.)

Ilmoituksessa on perusteltua tuoda esille vain sellaisia vaatimuksia, joita tehtävässä todellisuudessa tarvitaan. Ilmoitus jossa on lukuisia vaatimuksia voi aiheuttaa todennäköisemmin rekrytinnin epäonnistumisen. Epäonnistumisen voi aiheuttaa se, ettei potentiaalinen henkilö uskalla hakea kyseistä paikkaa kokien ettei hänen osaaminen tulisi riittämään. Vastaavasti avointa tehtävää voi hakea henkilö jolla osaaminen kattaa kaiken ilmoituksessa määritellyn. Myöhemmin työntekijä huomaa, ettei kaikkea tätä osaamista tarvita, jolloin hän on hakenut paikkaa vääränlaisin odotuksin. Selkeä ilmoitus on kirjoitettu oikein, tämä viestii myös huolellisesta ja ammattitaitoisesta työnantajasta. Ilmoitus kertoo lyhyesti, realistisesti ja houkuttelevasti yrityksestä niin että yritysesittely korostaa niitä seikkoja, jotka herättävät potentiaalisten hakijoiden huomion yritystä kohtaan ja tukee yrityksen linjaa. Hyvä ilmoitus kertoo halutun aikataulun, halutun hakemuksen muodon sekä keneen voi ottaa yhteyttä lisäkysymyksien ilmetessä ja milloin. (Österberg 2015, 96 - 97.)

Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa toimenkuva jota täytetään, kenet halutaan tavoittaa, aikataulu ja budjetinsuuruus. Tänä päivänä yleisempiä käytettyjä kanavia on verkkorekrytointi, eli työpaikkailmoitus julkaistaan siihen erikoistuneiden

palveluntarjoajien sivuilla, ilmoitus yrityksen omilla kotisivuilla, henkilöstökontaktit ja henkilökohtaiset suhteet, sisäinen haku, TE-palvelut, oppilaitokset ja sosiaalinen media. (Österberg 2015, 94 - 95; Kansallinen rekrytointitutkimus 2016.) Sosiaalisessa mediassa käytettyjä kanavia ovat mm. LinkedIn, Facebook, Twitter, Intagram ja Youtube (Kansallinen rekrytointitutkimus 2016).

Sosiaalinen media on vasta viime vuosina noussut esiin yhtenä rekrytoinnin välineenä ja sen käyttö monissa yrityksissä on vielä uutta ja vähäistä. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa tuo nopeutta ja se on erittäin kustannustehokas. Sosiaalinen media ja yrityskuva kulkevat vahvasti käsi kädessä, etenkin myönteinen yrityskuva. Sallin ja Takatalon mukaan organisaatiot jotka ovat rakentaneet myönteisen ja tunnetun yrityskuvan saavat seuraajia esimerkiksi Facebookissa, jonka kautta työpaikkahaut kantautuvat myös passiivisten työnhakijoiden tietoisuuteen (Salli & Takatalo 2014, 42 - 43).

Headhunting eli suorahaku. Suorahaualla tarkoitetaan tehtävään soveltuvan henkilön etsimistä ilman julkista työpaikkailmoittelua. Suorahaku perustuu siihen että työnantaja tai palkattu head hunter ottaa omia verkostoja hyödyntäen yhteyttä henkilöön jonka uskoo olevan oikea haettuun tehtävään. (Vaahtio 2005,124.) Usein esteeksi suorahaulle muodostuvat kustannukset ja ulkoistetussa suorahauksessa ulkopuolisen vähäinen ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta (Kansallinen rekrytointitutkimus 2016).

Hakuaika kestää noin 2 - 3 viikkoa (Salli & Takatalo 2014, 11). Hakuaikana lisätietojen kyselyyn on annettava mahdollisuus, siksi on syytä määrittää käytettävä väline ja aika, jolloin lisäkysymyksiin pystytään kattavasti vastaamaan. Mahdollisuudella lisäkysymyksiin säästetään aikaa ja vaivaa molemmilta osapuolilta myöhemmin. Potentiaalista hakijaa kannustetaan lähettämään hakemuksensa ja vastaavasti voidaan myös huomata, ettei paikka ole hakijaa kiinnostava tai hänelle sopiva. (Österberg 2015, 98.) Kyselyihin vastaaminen tukee myös yrityskuvaa positiivisemmin toisinkuin, ”emme vastaa kyselyihin” linja (Honkaniemi ym. 2006, 51).

Viestiminen hakijoiden kanssa on tärkeää. Avoin kommunikointi luo luottamusta hakijan ja yrityksen välille. Tämä on erityisen tärkeää potentiaalisten hakijoiden

kohdalla, tällä tavoin yritys pystyy pitämään hakijan mielenkiintoa yllä yritystä kohtaan. (Salli & Takatalo 2014, 11.)

### **3.4.3 Hakemusten käsittely ja haastattelu**

Hakemuksien hyvä esikarsinta tehostaa rekrytointia (Salli & Takatalo 2014, 48). Hakemuksien läpikäymistä tehostaa järjestelmällisyys, ja se että hakukriteerit on selkeästi määritelty. Suurissa organisaatioissa usein on tyypillistä käsitellä hakemuksia erilaisten pistejärjestelmien avulla tai jonkinlaisia työkaluja apuna käyttäen. Koska tämä opinnäytetyö keskittyy auttamaan rekrytoinnissa pienyrityksiä joilla ei ole apuna isoja rekrytointijärjestelmiä, työssä ei rekrytointijärjestelmiä esitellä. Useissa yrityksissä hakemuksia käsitellään aikaisemmin määritettyjen kriteerien perusteella. (Honkaniemi ym. 2006, 48.)

Hakemuksien lukemisessa on kiinnitettävä huomiota siihen kuinka tehtävään määritellyt kriteerit hakemuksen pohjalta täyttyvät sekä koulutukseen ja aikaisempaan työkokemukseen. Lisäksi on myös hyvä tarkistaa opintojen ja työhistorian eteneminen. Lisäarvoa hakemukseen tuo se että hakija on kertonut syyn miksi juuri kyseistä tehtävää hakee ja kertoo minkälainen persoona hän on. (Salli & Takatalo 2014, 49; Österberg 2015, 97 - 98.)

Järjestelmällisyyden ylläpitämiseksi hakemukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään Honkaniemen ja muiden määrittelemällä tavalla. Ensimmäinen ryhmä sisältää ne hakemukset, jotka selkeästi täyttävät haetut kriteerit. Kesimmäiseen ryhmään kuuluvat ne hakemukset, jotka ei täydellisesti täytä haettuja kriteereitä, mutta joiden joukossa voi olla potentiaalisia ehdokkaita. Viimeiseen hakijaryhmään kuuluvat ne, jotka eivät täytä haettuja kriteerejä lainkaan. (Honkaniemi ym. 2006, 48.)

Liiallinen kritiikki hakemuksia lukiessa voi johtaa siihen, että potentiaaliset hakijat jätetään valitsematta. Tai vaihtoehtoisesti päädytään tulokseen, ettei sopivaa henkilöä ole lainkaan hakijoiden joukosta. Vaikkei henkilöllä olisikaan täysin tehtävänkuvan vaatimia ominaisuuksia, voi hänessä olla potentiaalia kehittyä tehtävään. (Salli & Takatalo 2014, 50.) Mikäli kriteerit täyttäviä hakemuksia on paljon, voidaan hakijajoukkoa selkeyttää puhelinhaastatteluilla (Honkaniemi ym. 2006, 49).



Haastattelu määritellään tavoitteelliseksi keskusteluksi. Rekrytinnissa tämän tarkoitus on löytää hakijoista sopivin henkilö avoimeen tehtävään. Työnhakijan tavoite on päästä haluamaansa työpaikkaan antamalla itsestään myönteisen kuvan, kun taas haastattelija haluaa varmistua siitä, että työnhakijalla on ominaisuuksia joita tehtävässä vaaditaan ja että hän istuu muuhun työyhteisöön. (Koivisto 2004, 62; Vaahtio 2007, 77.)

Haastattelija toimii tilanteen tarkkailijana ja havainnoitsijana. Haastattelijan tehtävänä on antaa tilaa haastateltavalle ja kuunnella, kuitenkin niin että haastattelija on se joka vie tilannetta eteenpäin. Haastattelulle on määritetty selkeät tavoitteet ja keinot, kuinka niihin päästään. Suositeltavaa on käyttää kahta haastattelijaa. Näin vastausten muistiin merkintä ja hakijan ulkoisen olemuksen tarkkailu voidaan jakaa kahden haastattelijan kesken, jolloin kokonaisuudesta on mahdollista saada enemmän irti. Yrityksen on hyvä tiedostaa, että myös hakija arvioi haastattelutilanteessa yritystä ja haastattelijaa, osaajat valitsevat usein itse työnantajansa. Haastattelulle on varattava aikaa riittävästi ja rauhallinen ympäristö, on myös kohteliasta noudattaa sovittua aikataulua. (Koivisto 2004, 57 - 58, 68; Vaahtio 2007, 80 - 81.)

Haastattelutilanne parhaimmillaan on mahdollisimman luonteva kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne. Hyvässä haastattelussa on keskustelunomaisia piirteitä, mutta se ei ole tavoitteellista jos haastattelu on päämäärätöntä jutustelua. Haastattelussa tulisi selvittää hakijan tiedollista ja taidollista tasoa sekä motivaatiota haettuun tehtävään. (Koivisto 2004, 58 - 63.)

Vertailukelpoisuutta on synnyttävä hakijoiden kesken, siksi kokemattoman haastattelijan on hyvä määrittää kysymysrunko, jonka avulla haastattelussa edetään. Tärkeää on että kysymyksiin ei riitä kyllä-tai ei-vastaus vaan kuvaileva vastaus, johon voidaan esittää lisäkysymyksiä ja kommentteja. Koiviston mukaan haastattelukysymykset voivat sisältää muun muassa seuraavia asioita:

- urakehitys ja tulevaisuuden suunnitelmat
- omat vahvuudet ja heikkoudet
- motivaatiotekijät ja motivaatiota heikentävät tekijät
- onnistumisen ja epäonnistumisen hetket

- itsensä ja ammattitaidon kehittäminen
- yleinen asenne työhön. (Koivisto 2004, 71, 74 - 75.)

#### **3.4.4 Päätös ja perehdyttäminen**

Rekrytointipäätöksen luotettavuutta pystytään varmistamaan soveltuvuusarvioinnilla. Henkilöarvioinnin tarkoitus on tukea ja täydentää rekrytoijan näkemystä henkilön soveltuvuudesta tehtävään. Arvioinnin hyödyntäminen päätöksessä vähentää virherekrytoinnin riskiä. Virheet rekrytoinnissa eivät vie pelkästään aikaa. Virhe voi esiintyä palkkakustannusten, tuottavuuden laskun ja imagolaskun muodossa. Arvioita tekeviä yrityksiä on monia, joten yhteistyönkumppanin valinnassa on syytä olla huolellinen. Pidempiaikainen yhteistyö saman soveltuvuusarvioinnin tarjoavan yrityksen kanssa nähdään mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Pitkä yhteistyö auttaa yritystä seuraamaan arvioinnin tuloksia ja valintojen onnistumista. (Salli & Takatalo 2014, 79.)

Ennen lopullista päätöstä on hyvä kerrata rekrytointikriteerit ja varmistaa, että hakijat täyttävät ne. Jos kaikkia kriteerejä täyttävää hakijaa ei löydy, voi kriteereitä vielä muokata, poistaa tai mahdollisesti pohtia koulutus vaihtoehtoa työn ohella. Prosessin loppuun vieminen tehokkaasti on päätavoite jolloin voi käydä niinkin, että rekrytointiprosessi keskeytetään ja ketään ei palkata. Pakon edessä palkkaaminen on usein hätiköityä ja usein aiheuttaa ikäviä ja pitkäkestoisia seurauksia. (Salli & Takatalo 2014, 85 - 86.) Epävarmuus päätöksen teossa on väistämätöntä. Koskaan ei voi olla varma, tuleeko uusi työntekijä onnistumaan työssään tai sopeutumaan muuhun työyhteisöön (Vaahtio 2007, 126).

Referenssien eli suosittelijoiden hyödyntäminen on käytettävä harkiten päätöksen teossa. Suosittelija kertoo henkilön työskentelystä eri tehtävässä ja eri työyhteisössä. Sen vuoksi ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, kuinka hakija tulisi pärjäämään tässä työtehtävässä ja organisaatiossa. Lisäksi henkilöiden suhteet ja kielemat saattavat vaikuttaa niin hyvässä, että pahassa suositteluun. (Salli & Takatalo 2014, 86 - 87.)

Salli ja Takatalo kehottaa kuuntelemaan intuitiota päätöksen teossa. Intuitiolla tarkoitetaan tiedon jäsentelyä montaa aistikanavaa pitkin kuulemalla sanallista

viestintään ja näkemällä sanatonta viestintää. Intuition tueksi on kuitenkin kannattavaa hakea lisätietoa hakijasta esimerkiksi haastattelemalla hakijaa uudelleen. Tukea päätökselle kannattaa myös hakea keskusteluilla muiden kollegoiden kanssa. Lopullisen päätöksen tekee toimeksiantaja eli esimies tai päätöksen syntymiseen voi myös vaikuttaa useampi taho yrityksessä, kuten esimerkiksi henkilöstöhallinto tai yksikön johtaja. (Honkaniemi ym. 2006, 148; Salli & Takatalo 2014, 86.)

Päätöksen synnyttyä on tärkeää tiedottaa asiasta sekä valituille että ei-valituille henkilöille. Päätöksistä ilmoittaminen tulee tehdä aikataulussa ja asiallisesti. Prosessi ei päädy henkilön palkkaamiseen, vaan rekrytointiprosessiin kuuluu vielä henkilön perehdyttäminen. (Honkaniemi ym. 2006, 154; Salli & Takatalo 2014, 87.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimia, joiden myötä uusi työntekijä saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja sisäistämään omat työtehtävänsä (Österberg 2015, 115). Perehdyttäminen on tärkeä vaihe, se vaikuttaa työntekijän työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Huono perehdytys voi olla lopulta syynä valitun henkilön irtisanoutumiseen. (Honkaniemi ym. 2006, 154.)

Perehdyttäminen alkaa henkilön tapaamisella ja keskustelulla siitä, kuinka perehdytys tulee etenemään. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat henkilön tuleva tehtäväkuva, työkokemus ja ikä. Vastuu perehdyttämisen toteuttamisessa on esimiehellä, mutta esimies voi delegoida sen myös esimerkiksi henkilöstöasiantuntijalle tai jollekin muulle organisaatiossa työskentelevälle henkilölle. Jotta yrityksen perehdyttäminen on tehokasta niin yritykselle kuin uudelle työntekijälle, voi perehdytystä tehostaa luomalla yritykselle perehdyttämisohjelman. Perehdyttämisohjelma toimii perehdyttäjän muistilistana. Perehdyttämisohjelman lisäksi perehdytystä tukemaan voidaan tehdä perehdytysohje. Perehdytysohjeen avulla voidaan myös seurata perehdyttämisen edistymistä. (Österberg 2015, 116 - 118.)

### **3.5 Rekrytoinnin ulkoistaminen**

Tänä päivänä löytyy lukuisia henkilöstöpalveluyrityksiä, jotka tarjoavat ammattitaitoisia rekrytointi- ja henkilöstövuokrauspalveluita. Ravintola-alalla on muodos-

tunut yleiseksi normiksi käyttää henkilöstövuokrauspalveluita. Henkilöstövuokraus on toimiva rekrytointikanava, jonka kautta yritys voi löytää vakituisia työntekijöitä organisaatioon.

Henkilöstöpalveluyritykset voivat hoitaa rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan alusta loppuun tai prosessista jonkin määritellyn osan, jonka yritys haluaa ulkoistaa. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että valitun henkilöstöpalveluyrityksen konsultti on tutustunut asiakasyritykseen, sen toiveisiin, tulevaisuuden näkymiin ja visioihin, mutta etenkin rekrytoitavan henkilön toimenkuvaan. Muuten rekrytoinnissa edetään prosessin mukaisesti. Hakemukset voidaan toimittaa konsultille, jos näin sovitaan toimeksiantajan kanssa. Näin konsultti pystyy karsimaan hakemuksia annettujen kriteereiden mukaan, eli poistamaan varmasti epäsoveltavat hakijat. Haastattelun voi suorittaa konsultti itsenäisesti, tai haastattelu voidaan tehdä yhteistyössä konsultin ja yrityksen kesken. Lopuksi konsultti antaa työnantajalle raportin ehdokkaista työnantajalle. Lopullisen päätöksen tekee kuitenkin tyypillisesti toimeksiantaja. (Vaahtio 2005, 122 - 124.)

Rekrytoinnin ulkoistaminen on hyvä vaihtoehto, mikäli henkilöstöä tarvitseva esimies kokee olevan liian kiireinen koko prosessin hoitamiseen itsenäisesti. Ulkoistaminen voi tuoda myös tarvittavaa tukea, mikäli rekrytoija kokee epävarmuutta rekrytoinnin aloittamisesta. (Vaahtio 2005, 124.)

Sitoutuneen työntekijän löytyminen on yksi rekrytointiprosessin keskeisistä tavoitteista. Rekrytointiprosessi voidaan todeta onnistuneeksi prosessin tuottaessa yritykselle sitoutuneen työntekijän. Rekrytoinnin onnistumista voidaan myös arvioida hakemusten määrällä tai niiden laadukkuudella, työnantajakuvaan vaikuttavilla tekijöillä, hakijoiden mielipiteillä ja palautteilla sekä valitun henkilön onnistumisella työtehtävässä. (Österberg 2015, 109.)

### **3.6 Rekrytointi ja tulevaisuus**

Rekrytointi yrityksissä tulee muuttumaan tulevana vuosina. Tulevaisuudessa rekrytointiin ja työnhakuun liitettävät käsitteet ovat muun muassa nopeus, ”nopeat syövät hitaat”, avoimuus, sosiaalinen media, helppous sekä mobiilius. (Salli & Takatalo 2014, 37; Kansallinen rekrytointitutkimus 2016.)

Rekrytointi on jo tähän mennessä siirtynyt ja tulee vielä enemmän tulevaisuudessa siirtymään nettiin. Sosiaalinen media on osa muun muassa yritystoimintaa, yritysmielikuvan luomista ja rekrytointia. Yrityksen on tärkeää ymmärtää se, millaisen kuvan he haluavat antaa itsestään sosiaalisessa mediassa ja etenkin se, kuinka he tavoittavat haluamansa kohderyhmän. Videohaastatteluista ja erilaisista mobiilisovelluksista tulee arkipäivää ja perinteinen cv ja haastattelu tulevat vähenemään. (Salli & Takatalo 2014, 37.)

Tulevaisuudessa näyttää siltä, että yritykset hakevat itse niitä osaajia joita haluavat yritykseensä, työpaikkailmoittelu nähdään vain turhana ja aikaa vievältä. Parhaista osaajista on vielä kovempi kilpailu. Näin ollen työnantajakuvaan on panostettava entistä kovimmin, tällöin osaajat haluavat töihin juuri sinun yritykseesi. Työnhakijan, kuin myös yritysten kannalta, tämä tarkoittaa verkostoitumisen ja suhteiden luomisen tulevaisuudessa olevan entistä tärkeämpää, kuka tuntee ketkin, suosittelijat. Haasteeksi muodostuu oikeiden henkilöiden, erityisosaamisen tavoittaminen ja heidän sitouttaminen yritykseen. Tulevaisuudessa nähdään haasteena työsuhteiden joustavuuden tarve ja etenkin lainsäädännön sovittaminen tähän. (Salli & Takatalo 2014, 37; Kansallinen rekrytointitutkimus 2016.)

## **4 Sitoutuminen**

Sitoutunut henkilöstö voi olla yrityksen yksi keino pärjätä kovassa kilpailussa eli sitoutunut henkilöstö nähdään kilpailuetuna. Tällä kilpailuedulla tarkoitetaan korkeampaa suorituskkyä, tarvittavaa vakautta, innovatiivisuutta ja motivaatiota, joista on selvää hyötyä yritystoiminnassa. Hyvästä tai merkittävästä työntekijästä voidaan käyttää myös käsitettä avainhenkilö. Avainhenkilön lähteminen yrityksestä voi aiheuttaa haittaa koko organisaatiolle. (Lampikoski 2005, 17, 25.)

Sitoutuminen on kognitiivinen tai asenteellinen käsite, joka perustuu tunteisiin. Sitoutumista Lampikoski määrittelee kolmen ominaisuuden perusteella. Ensimmäinen työntekijän sitoutumiseen vaikuttava ominaisuus on usko organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja niiden hyväksyminen. Henkilö kokee organisaation itselleen ja omille arvoilleen sopivaksi. Toinen ominaisuus on tahto ponnistella organisaation hyväksi, jolloin henkilö haluaa kehittää yritystä ja näin ollen sitoutuu

yritykseen. Kolmas ominaisuus on vahva halu pysyä organisaatiossa, jolloin henkilö on vahvasti sitoutunut työympäristöön tai työyhteisöön. (Lampikoski 2005, 46.)

Työhön sitoutumattomuus voidaan myös määritellä. Sitoutumaton henkilö ei sisäistä organisaation arvoja, ei välitä yrityksen käytännöistä ja luistaa suorituksista, tehden pakolliset tehtävät vain heikosti. Yritykselle on enemmän haittaa kuin hyötyä sitoutumattomasta työntekijästä. Sitoutumattomalle työntekijälle myöskään uhka työn menettämisestä ei ole merkityksellinen. (Lampikoski 2005, 50.)

Sitoutuminen voi käynnistyä jo ennen työsuhteen syntyä, esimerkiksi opiskeluaikana työharjoittelua suorittaessa yrityksessä, jolloin todennäköistä on, että tämä opiskelija siirtyy yrityksen palvelukseen myöhemmin. Sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät ovat merkittävämmillään rekrytointivaiheessa ja työsuhteen alussa, mutta myös työsuhteen aikana. Sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti henkilön sen hetkinen elämäntilanne ja näin ollen sitoutumista heilauttavia tekijöitä voivat olla mm. opiskelujen suorittaminen, perheen perustaminen tai perheenjäsenen työtilanteen muutos. (Lampikoski 2005, 50 - 51.)

#### **4.1 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät**

Lampikoski jaottelee sitoutumisen muodot seuraavasti: (Lampikoski 2005, 48-50.)

Tunnepohjainen sitoutuminen, organisaatiokansalaisuus:

- vahva kiintyminen organisaatioon
- aktiivinen osallistuminen organisaation toimintoihin
- organisaation sosiaaliset suhteet tärkeitä.

Aito sitoutuminen, arvolajiteetti, arvositoutuminen:

- vahva halu pysyä organisaatiossa
- työ on elämäntehtävä tai kutsumus
- sisäistää organisaation arvot.

Normisitoutuminen, normilojaliteetti:

- tyypillistä pitkään yrityksen palveluksessa olleelle henkilölle
- kokee velvollisuutta jatkaa organisaation palveluksessa.

Etuihin perustuva sitoutuminen:

- syntyy kun henkilö kokee saavansa haluamiaan etuja organisaatiossa
- ei sitoutumista organisaatioon, vaan tarjottuihin etuihin
- motiiveja myös työn ja ammatin tarjoama rooli tai asema.

Omistautuva sitoutuminen:

- sitoutuminen työhön ja työntekemiseen
- syntyminen edellyttää henkilökohtaisia intressejä, työniloa ja mielenkiintoa
- työsaavutukset palkitsevat
- paneutuminen kokonaisvaltaisesti työrooliin.

Karrieerisitoutuminen:

- urasitoutuneisuus
- ei sitoutumista organisaatioon, mikäli uratavoitteet eivät organisaatiossa toteudu
- tyypillistä lukuisat työsuhteet.

Ympäristöön sitoutuminen:

- sitoutumista työympäristöön, työskentelypaikkakuntaan, työmiljööseen
- sitoutuminen tiettyyn projektiin.

Muodollinen sitoutuminen:

- toimii omien tavoitteidensa tavalla.
- mukautuu organisaatioon haluten organisaation edut.

Pakollinen sitoutuminen:

- työskentelee organisaatiossa pakon vuoksi.
- ei sisäistä organisaation arvoja

- noudattaa normeja täyttäen vähintään minimivaatimukset.

(Lampikoski 2005, 48- 50.)

Avainhenkilöstön sitouttamisella nähdään olevan useita positiivisia vaikutustekijöitä yritykselle, kuten aiemmin mainitun suorituskyvyn säilyminen ja parantuminen. Lisäksi yritys säästää sekä rahaa että aikaa henkilöstön rekrytointi kustannuksissa. Jos yritys kuitenkin päätyy rekrytoimaan uutta henkilöstöä, mielikuva sitouttamiseen panostavasta yrityksestä houkuttelee hakijoita varmemmin. Sitoutuneen henkilöstön myötä tiedot, taidot, kokemus ja keksinnöt säilyvät organisaation sisällä. On myös huomattu, että sitoutuneen henkilöstön myötä myös asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja lojaaleina. Yritys ei ole ainoa, joka hyötyy sitoutuneesta henkilöstöstä. Sitoutuminen hyödyttää myös sitoutujaa. Hyötyjä ovat työpaikan jatkuvuuden varmuus, vuosien myötä kertyneet edut, tuttu sosiaalinen ympäristö ja ihmissuhteet. (Lampikoski 2005, 77 - 79.)

Sitoutunut henkilöstö ei myöskään ole aina tae menestymiselle. Työvoiman vaihtuvuus voi olla hyödyllistä ja yrityksessä tapahtuva vaihtuvuus parhaimmassa tapauksessa lisää yrityksen osaamista ja tietoa. Uusi näkökulma ja kokemus voi tuoda uutta arvoa organisaatioon. (Lampikoski 2005, 69 - 70.)

## **4.2 Palkitseminen**

Palkitsemisen tarkoitus on viedä organisaatiota kohti sen määriteltä tavoitetta. Palkitsemisella pyritään luomaan työntekijässä motivaatiota ja sitoutumista. Palkitsemista voi tapahtua lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Pitkän aikavälin palkitsemisella pyritään sitouttamiseen. Palkitsemista on sekä aineellista että aineetonta. (Hakonen & Nylander 2015, 11, 23.)

Hakosen ja Nylanderin mukaan aineellisilla palkitsemistavoilla tarkoitetaan rahallista tai rahan arvoisia tapoja palkita. Palkka on korvaus työntekijän työnantajalleen antamasta työstä, eikä tätä voi määritellä palkitsemiseksi. Aineellisia palkitsemistapoja voidaan kutsua täydentäviksi palkitsemistavoiksi ja niitä on erimuotoisia. Täydentävillä palkitsemistavoilla palkitaan henkilöstöä hyvistä työtuloksista ja -suorituksista, näitä on esimerkiksi yrityksen tulokseen perustuva palkkio,



kuten tulospalkkio ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuva palkkio. Lisäksi voidaan palkita kertaluontoisesti, esimerkiksi kertapalkkiolla, idea- ja innovaatiopalkkiolla tai keksintöpalkkiolla. (Hakonen & Nylander 2015, 23, 31 - 33.)

Palkitsemista voi olla myös erilaisten etuuksien muodossa. Palkkaan verrattavissa olevia etuuksia voi olla asuntovero-, asunto-, puhelin-, autoetu, nämä kuuluvat verotuksen piiriin. Täydentäviä etuja voivat myös olla esimerkiksi työvaatteet ja alennuksia yrityksen tuotteista sekä liikuntasetelit. (Hakonen & Nylander 2015, 34 - 35.)

Aineettomia palkitsemistapoja on määriteltä niukemmin verrattuna aineellisiin palkitsemistapoihin. Monissa yrityksissä aineetonta palkitsemista ei määritellä palkitsemiseksi, vaikka se on tärkeä osa yrityksessä ja työssä viihtymistä ja työhön sitoutumista. (Hakonen & Nylander 2015, 35.)

Aineettomat palkitsemistavat voivat liittyä työympäristöön, kuten panostamalla työtiloihin, niin että ne ovat viihtyisät. Henkilöstön arvostaa työaikaan joustavuutta, mahdollisuutta työvuorojen vaihtamiseen tai liukuvaan työaikaan. Muun muassa näillä asioilla pystytään huomioida kunkin työntekijän henkilökohtaista elämäntilannetta, joka lisää luottamusta ja huomioivaa työilmapiiriä, mikä taas vaikuttaa sitoutumiseen. Työn sisältö on parhaimmassa tapauksessa motivoitumista lisäävä tekijä, ja näin myös palkitsevaa työntekijälle. Siksi onkin tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittyä työssään ja luoda niin sanottua urapolkua. Mahdollisuus edetä uralla, on yksi hyvä palkitsemisen keino motivoituneelle työntekijälle. Työsuhteen pysyvyys ja varmuus voi olla myös toivottu palkitsemisen muoto monille työntekijöille, varsinkin taantuman hetkillä. (Hakonen & Nylander 2015, 35 - 39.)

Aineettomasta palkitsemisesta tunnetaan myös termi psykologinen palkkio. Tällä tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän kommunikointiin liittyviä palkitsemistapoja. Kommunikointi on olennainen osa kannustavaa johtamista, työhyvinvointia ja hyvää työilmapiiriä. Onnistunut johtaminen synnyttää työntekijöille yhtenevän näkemyskeinoista, joilla pyritään haluttuun tavoitteeseen. Työntekijöille on tärkeää päästä vaikuttamaan asioihin, esimerkiksi työtehtävään ja fyysiseen työ-

paikkaan. Palaute ja arvostus työpaikalla koetaan yhtenä tärkeimpänä palkitsemisen muotona, positiivinen ja rakentava palaute on yksi keino motivoida työskentelyä. Hyvä työilmapiiri perustuu ihmisten väliselle luottamukselle, avoimuudelle ja avuliaisuudelle. Hyvää työilmapiiriä heikontavia asioita ovat esimerkiksi syyttely, jossa etsitään epäonnistujia, suosikkijärjestely eli eriarvoisuus, pilkan teko, oman edun ajaminen ja yleisin selän takana puhuminen. (Hakonen & Nylander 2015, 35 - 39; Juuti & Vuorela 2015, 48, 52, 142.)

Palkitsemista miettiessä tulee ajatella ensisijaisesti henkilöä joka palkitaan, näin palkitseminen onnistuu parhaiten. Toiset ihmiset arvostavat enemmän aineellista kuin aineetonta palkitsemista. On myös todettu että hyvästä työsuorituksesta tulee palkita työntekijä pian työsuorituksen jälkeen. Jotta palkitseminen toimii motivoivana, on henkilökunnan tiedossa oltava palkitsemiseen vievät tekijät sekä mikä palkkio on. (Hakonen & Nylander 2015, 39, 153.)

### **4.3 Motivaatio**

*Motivaatiolla tarkoitetaan mielentilaa, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee* (Hakonen & Nylander 2015, 136). Työsuoritukseen vaikuttavat kaksi tekijää, osaaminen ja työmotivaatio. Motivaation yksi muoto on työmotivaatio, tällä tarkoitetaan henkilön vireystilaa, jonka myötä syntyy työhön liittyvää toimintaa. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä henkilökohtaiset sisäiset voimat eli tarpeet ja arvot, että ulkoiset tekijät eli työn luonne ja palkitseminen. On tutkittu, että sama tai samankaltainen työ motivoi työntekijää noin viisi vuotta, jonka jälkeen motivaatio laskee. Työssä kehittyminen on tärkeää sekä työntekijälle että yritykselle. Kehittyminen synnyttää motivaatiota ja näin ollen antaa yritykselle kilpailuetua. Käsitykset työmotivaatiosta ovat muuttuneet ajan kuluessa. Aiemmin uskottiin rahan olevan työntekijöiden pääasiallinen motivaation lähde. Lopulta on päädytty tutkimaan aihetta tunteiden ja sisäisen motivaation kautta. (Hakonen & Nylander 2015, 136 - 140; Juuti & Vuorela 2015, 79.)

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, joka rakentuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta työhön, jolloin työntekijä kokee saavansa työstä paljon myös itselleen. Palkitsemisen on havaittu lisäävän

henkilössä syntyvää työn imua. Työn imu henkilöstössä on yritykselle tuottava tekijä. (Hakonen & Nylander 2015, 151, 152.)

Motivaatioteorioita on monia, eikä niistä mikään ole ylitse muiden. Tässä työssä esittelen Herzbergin kaksifaktoriteorian- motivaatio ja hygieniekiijät, sillä koen sen sopivan erityisesti ravintola-alan motivaatioteoriaksi. Ravintola-ala mielletään matalapalkkaisena alana, jota se myös onkin. Raha motivaatiekiijänä ei näyttele suurta roolia, vaan ravintola-alan motivaatiekiijän on oltava tyypillisesti jotain muuta. Ei kuitenkaan pystytä kieltämään, etteikö rahalla motivoiminen tai sitouttaminen olisi mahdollista myös ravintola-alalla. Herzbergin teoria ei tue rahalla palkitsemista, kuitenkin on todettu että työntekijöiden palkan hoitaminen on tärkeää tyytyväisyyden ylläpitämiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, 142, 143. )

Herzberg jaottelee työhön liittyviä tekijöitä kahteen luokkaan. Toinen luokka muodostuu asioista, jotka saavat työntekijät tyytyväisiksi ja motivoituneiksi työpaikalla, nämä ovat motivaatiekiijöitä. Toinen puoli muodostuu asioista, jotka tekevät heidät tyytymättömiksi. Hänen mukaansa motivaatiota lisääviä tekijöitä, eli motivaatiekiijöitä on panostaminen työn sisältöön, vastuun antaminen työntekijöille sekä itsenäisen työskentelyn mahdollisuus. Lisäksi palaute hyvin tehdystä työstä ja mahdollisuus kehittymiseen ovat motivaatiota lisäävää. Herzberg nimittää hygieniekiijöiksi sellaisia asioita jotka poistavat tyytymättömyyttä eli parhaimmillaan johtavat neutraaliin suhtautumiseen. Hygieniekiijät eivät lisää tyytyväisyyttä tai motivaatiota. Hygieniekiijöiksi hän tämän teorian mukaan nimeää palkan ja työolot. (Hakonen & Nylander 2015, 142, 143.)

#### **4.4 Lähtöhaastattelu**

Lähtöhaastattelulla tarkoitetaan kyselyä jota käytetään yrityksestä irtisanoutuvalle työntekijälle. Lähtöhaastattelun tavoite on hyvä olla määriteltynä yrityksen henkilöstöstrategiassa. (Räisänen 2015, 11.)

Irtisanoutuneen henkilön kanssa on hyvä käydä lähtöhaastattelu. Lähtöhaastattelu on merkittävä keino selvittää miksi työntekijä irtisanoutuu ja näin ollen se auttaa yritystä mahdollisesti parantamaan tulevaisuudessa toimintaansa ja selvittämään mahdollisen vaihtuvuuden syitä. Lähtöhaastattelu osoittaa yrityksestä

lähtevälle työntekijälle, että häntä arvostetaan yrityksessä. Parhaimmassa tilanteessa lähtöhaastattelu toteutetaan esimiehen ja lähtevän työntekijän kesken, mutta jos tilanne koetaan vaikeana voi lähtöhaastattelun suorittaa kolmas ulkopuolinen taho. Lähtöhaastattelua on turha tehdä, jos sen avulla ei saada lähtijän todenmukaisia mielipiteitä ja kokemuksia esiin. Lisäksi lähtöhaastattelun voi myös toteuttaa kirjallisena lomakekyselynä tai sähköisenä kyselynä. (Honkaniemi ym. 2006, 43.)

## **5 Tutkimus**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää teemahaastattelun avulla niitä asioita, jotka vaikuttavat rekrytoinnissa onnistumiseen tai epäonnistumiseen, sekä mitkä asiat vaikuttavat ravintola-alan henkilöstön sitoutumiseen haastateltavien kokemusten mukaan. Tutkimusongelma on

Miten ravintola-alan yritykseen rekrytoidaan henkilöstöä, sekä miten henkilöstö saadaan sitoutumaan yritykseen?

Tutkimuskysymykset:

- Mitkä asiat vaikuttavat rekrytointiprosessin onnistumiseen?
- Mitkä asiat vaikuttavat ravintola-alan henkilöstön sitouttamiseen?

Tutkimusongelma ja kysymykset eivät ole täysin samat kuin tutkimussuunnitelmassa, niitä on tarkennettu työn edetessä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tutkittavaa asiaan pyrittiin tutkimaan todenmukaisesti. Laadullinen tutkimus tuntui sopivammalta menetelmältä, sillä tutkittavien omat ajatukset sekä kokemukset pääsisivät hyvin esille. Laadullisen tutkimuksen etuja on myös se, että tutkimussuunnitelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 156 - 160.)

### **5.1 Aineistonkeruu ja käsittely**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun lähteenä, joten aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, tarkemmin teemahaastattelu. Teemahaastattelu mahdollisti sen, että haastattelusta saatiin mahdollisimman

luonnollinen ja keskustelunomainen, sillä haastattelun kulkua pystyi muokkaamaan tilanteen mukaan ja vastauksia tarkentamaan esimerkiksi tarkentavilla kysymyksillä. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina lokakuussa 2016 kunkin haastateltavan ja haastattelijan kesken erikseen sovitussa paikassa. Haastattelut päästiin toteuttamaan melko rauhallisissa tiloissa, ja haastattelutilanteet muutenkin olivat suotuisat muutamaa keskeytystä lukuun ottamatta. Haastatteluihin varattiin aikaa noin tunti. Haastattelut saatiin vietyä sekä aikataulullisesti että teemoittain suunnitellusti läpi.

Ennen itse haastattelutilannetta jokaiselle haastateltavalle lähetettiin saatekirje (Liite 1), jossa kerrattiin työn tavoitteet, sekä haastattelun teemat. Yksilöhaastattelut varmistivat sen, että haastattelija pystyi keskittymään kunnolla haastateltavaan, ja haastateltavalla oli tilaa kertoa omia mielipiteitään. Lisäksi haastattelu-teemojen lähettäminen etukäteen auttoi haastateltavia antamaan kattavampia vastauksia, kuin jos teemat olisi esitetty vasta itse haastattelutilanteessa. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla, tämä auttoi keskittymään itse haastatteluun muistiinpanojen tekemisen sijaan. Haastateltaville annettiin mahdollisuus myös ottaa yhteyttä, mikäli haastattelun jälkeen tulisi jotain oleellista mieleen antamalla haastattelijan yhteystiedot.

Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Haastateltavia löytyi kattavasti tutkijan tuttavapiiristä, entisistä työnantajista sekä ohjaajan kontaktien kautta. Useamman haastateltavan kanssa hyvissä ajoin keskusteltiin mahdollisesta kiinnostuksesta osallistua työn tutkimushaastatteluun, joten kun haastattelujen aika oli, haastateltavat löytyivät jo valmiina. Ainoastaan yksi etukäteen sovittu haastateltava peruutti osallistumisensa haastatteluun. Tavoitteena oli haastatella työtä varten 6 - 8 ravintola-alan ammattilaista, lopulta työn tutkimushaastatteluun osallistui 7 edustajaa. Haastateltavat toimivat tai ovat toimineet ravintola-alalla yrittäjinä tai esimiesasemassa. Jotta työhön saatiin myös henkilöstöasiantuntijan näkökulma, haastateltavien joukkoon valittiin myös henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevä henkilö, joka omassa työssään rekrytoi henkilökuntaa asiakasyrityksiin. Haastatelta-

via yhdistää kaikkia pitkä kokemus toimimisesta ravintola-alalla rekrytoinnin parissa sekä henkilökunnan palkkaaminen yritykseen. Tämän opinnäytetyöhön haastateltavat valittiin mukaan tutkimukseen heidän kokemuksensa perusteella. Kaikilla haastateltavilla oli tutkittavasta asiasta kokemusta sekä selviä mielipiteitä.

Ensimmäisenä haastateltavana oli Päivi Sieppi. Hän on toiminut ravintola-alalla 90-luvun alusta asti erilaisissa tehtävissä. Rekrytoinnin parissa hän on työskennellyt vuoden 2000 alusta lähtien erilaisissa ravintoloissa sekä eri tehtävissä, joten kokemusta ravintola-alalla rekrytoinnista löytyy kattavasti.

Toisena haastateltavana oli Päivi Pousi. Hän on toiminut koko ikänsä ravintola-alalla ja yrittäjänä kaiken kaikkiaan 12 vuotta. Yritykset ovat tarjonneet lounas- ja kahvilapalveluita ja juhlapalveluita. Vuosien myötä yrittäjänä toimiessa erilaiset rekrytointiasiat ovat tulleet tutuiksi. Vuonna 2013 Pousi teki päätöksen lopettaa yritystoiminnan ja vaihtaa alaa kokonaisuudessaan.

Ann-Mari Karvinen toimii tällä hetkellä Saimaan ammattikorkeakoulussa tuntiopettajana matkailu- ja ravitsemisalun koulutuksessa. Ann-Mari on työskennellyt ravintola-alalla erilaisissa tehtävissä, sekä myyntipäällikön työtehtävässä. Ennen alan vaihtoa hän oli mukana yrityksessä tapahtuvassa rekrytoinnissa ravintolapäällikön apuna.

Neljäntenä haastatteluvuorossa oli Reetta Tamminen. Tamminen toimii Karelia Linesin ravintolapäällikkönä kahdeksatta vuotta. Karelia Lines tarjoaa risteilypalveluita Saimaan vesistöissä, sisävesialus m/s Camillalla. Risteilyjen lisäksi yritys tarjoaa myös ravintolapalveluita. Yritys rekrytoi kausittaisen toimintansa vuoksi joka kevät työntekijöitä tarpeen mukaan. Tamminen on hoitanut henkilökunnan rekrytoinnin nyt 7 - 8 vuotta.

Petri Löfström on yrittäjä, ravintoloitsija ja keittiömestari ravintola Haminan Varuskantakerholla. Löfström on toiminut yrittäjänä 14 vuotta yrityskumppani Petri Malbergin kanssa. Haminan Varuskuntakerho on yritys, joka tarjoaa lounas-, tilaus ja juhlapalveluita. Hän on rekrytoinut ja palkannut yritykseensä henkilökuntaa vuosien aikana.

Kuudentena haastateltava oli Anni Varis, ravintolapäällikkö Kampusravintola Oy:stä. Kampusravintolat Oy on perustettu 2015 ja se on Saimaan ammattikorkeakoulu Oy:n ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston omistama yritys. Kampusravintolat Oy:llä on kaksi toimipistettä, Ravintola Skinnarila Lappeenrannassa ja Ravintola Linnala Imatralla. Varis työskentelee Ravintola Skinnarilassa, ja hän on työuransa aikana rekrytoinut paljon ihmisiä, joten rekrytointikokemusta löytyy kattavasti.

Viimeinen, eli seitsemäs haastateltava oli Sami Klemi, henkilöstöpalveluyritys Banssin yhteyspäällikkö Lappeenrannassa. Aikaisemmin Klemi on työskennellyt ravintola-alalla ravintolapäällikkönä, jonka vuoksi hän soveltui tähän haastatteluun erinomaisesti. Banssi tarjoaa asiakkailleen rekrytointi- ja henkilöstövuokrauspalveluita. Klemi omaa paljon rekrytointikokemusta jo aikaisemman ammatinsa myötä sekä varsinkin nyt nykyisen tehtävänsä puolesta.

Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne kuunneltiin nauhoilta ja litteroitiin äänitteiltä mahdollisimman alkuperäisen mukaisesti. Vastaukset käytiin läpi useaan otteeseen ja järjesteltiin haluttuihin teemoihin.

## **5.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikeampi todentaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida jollakin tapaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pystymään tukemaan tutkijan selostuksella siitä miten tutkimus on toteutettu. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 - 227.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen vaikuttavat tutkijan ja tutkittavan arvolähtökohdat eli arvot muovaavat sitä, miten ymmärrämme tutkittavaa asiaa. Lisäksi todenmukaisuutta häiritsee tutkijan aikaisemmat kokemukset ja aikaisempi tietämys, jotka vaikuttavat tutkimukseen väistämättä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Tutkimushaastattelun luotettavuutta saattaa myös heikentää haastateltavan yleiset sosiaaliset paineet. Haastateltava vastaa niin kuin ”kuuluu tai pitää” vastata. Lisäksi haastateltavien vastauksiin saattaa vaikuttaa haastattelutilanne, jos haas-

tateltava kokee tilanteen vaikeana. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.) Tässä tutkimuksessa koin hyödyksi sen, että tunsin useamman haastateltavan jo entuudestaan, jolloin haastattelut tilanteena olivat rentoja ja keskustelunomaisia. Luotettavuutta lisää myös se, että haastattelun teemat lähetettiin haastateltaville etukäteen, jolloin he pystyivät miettimään vastauksia jo etukäteen.

Tutkimushaastatteluissa todettiin haasteeksi, se että jokainen haastateltava saattoi ymmärtää saman kysymyksen eri tavoilla, näissä tilanteissa auttoi haastateltavan pieni ohjaaminen esimerkiksi tarkentavilla kysymyksillä, kuitenkin pyrkimättä muuttamaan tai muovaamaan vastausta.

Aineiston koko ja laatu ovat myös luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tässä työssä suoritettiin 7 yksilöhaastattelua, joista syntyi noin 60 sivua litteroitua tekstiä käydyistä haastatteluista ja keskusteluista. Suorittaessa haastatteluja, noin puolessa välissä eli 3 haastateltavan jälkeen pystyi havaitsemaan saturaation syntyä. Saturaatiolla tarkoitetaan että samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. Joissakin tutkimuksissa haastattelut lopetetaan saturaation ilmenemiseen. Tähän liittyy riskinsä, sillä koskaan ei voi olla varma että kohteet eivät anna enää uutta informaatiota. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.)

## 6 Tutkimustulokset

Haastateltavilla oli käydyistä teemoista sekä kokemuksen myötä syntynyttä tietoutta että omia mielipiteitä.

### 6.1 Ravintola-ala

Alkuun haastateltavilta kysyttiin, millaiseksi he kokevat ravintola alan tänä päivänä sekä mihin suuntaan ala on heidän mielestään tulevaisuudessa menossa.

*Ravintola-ala on muutoksen kourissa, kaikilla tavoilla. Yritysten ja ihmisten taloudellinen tilanne varmasti vaikuttaa moneen ravintolaa. Ja se että ala on aika lainsäädäntöjen säätelemä, tulossa kyllä helpotusta (lakimuutokset). Nyt moni kahvila ja ravintola sinnittelee, että ne kestää laskusuhdanteen. Kilpailu on äärimmäisen kovaa asiakkaista ja kilpailu hyvistä tekijöistä on kova.* (Haasteltava B.)

*Toivottavasti uudet alkoholilait auttaa siihen, että sitä viinaa ruvettaisi juomaan siellä baarissa, eikä haettaisi Tallinasta halpaa kaljaa ja kitattaisi sitä kotona, eikä*



*oltaisi vaan kahta tuntia ravintolassa viettämässä sitä iltaa ja valmiiksi päihtyneenä, mikä syö tätä alaa aikalailla. Kilpailu kasvaa, uusia paikkoja tulee kun sieniä sateella, kilpailua on mikä tietty on hyvä. Tässä näkee että moni lähtee soitellen pitkillä aukioloajoilla, mutta ei mene kauan kun ollaan jo pyhät kiinni (Haastateltava F.)*

*Ravintola-alalla tiukkaa on, töitä on paljon. Kustannukset pitää pystyä pitämään mahdollisimman pieninä, joka tarkoittaa sitä että työtunteja on mahdollisimman vähän ja se tarkoittaa sitä että ihmiset juoksee sitten aika railakasta vauhtia. Lappeenrannassa ravintoloiden välillä kilpailua on ja pudotuspeli varmaan alkaa tai on jo alkanut. (Haastateltava E.)*

Ala koetaan hyvin kilpailuhenkisenä. Ravintolat kilpailevat sekä asiakkaista että alan osaajista. Haasteita koetaan olevan paljon. Tällä hetkellä vallitseva taloudellinen tilanne yrityksissä sekä yksityistalouksissa koetaan yritystoiminnan kehittämisen esteenä. Lisäksi alan suureksi haasteeksi mainitaan Suomen tiukat alkoholilait. Tulevaisuuden näkymät olivat odottavat ja toiveikkaat.

Kaikki haastateltavat olivat omalta osaltaan pohtineet yritystoiminnassaan yrityskuvaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

*Ei yrityskuvaa pysty kiillottamaan soittamalla lehteen ja pyytämällä, että tulkaa tekemään meistä juttu. Yrityskuvaa pystyy vaikuttamaan tehdyllä työllä, Tehty työ on yrityksen käyntikortti. Asiakkaan kokemus määrittää yrityskuvan. Puskaradio on paras mainonnanväline. Henkilöstön hyvinvointi näkyy asiakkaillekin. (Haastateltava G.)*

*Ihan aluksi se lähtee niistä tiloista ja henkilökunnasta, se näkyy ulospäin. Se palvelu on ihan ykkönen ja tietysti ne tuotteet. Kaiken pitää sopia toisiinsa. Pitää olla oman yrityksen näköinen ja erottua jollain tapaa muista. Jos maine on että siellä kohdellaan huonosti työntekijöitä, ni se on sit siinä. Kaikki puhuvat työntekijät ja harjoittelijatkin, jos yrityksessä on huono yhteishenki. Puskaradio etenkin pienissä kaupungeissa toimii erityisen hyvin, toriparlamentti on heti valmiina. (Haastateltava B.)*

*Ei sitä hirveästi olla ajateltu, tai sitä ajatellaan oikeastaan päivittäin. Kyllä sitä rakennetaan ihan joka päiväsellä tekemisellä. Me halutaan olla asiallisia, mutta rentoja. Asiakaskohtaamisilla siihen pyritään vaikuttamaan. Ihmiset puhuu aika paljon ja jopa facebookissa on kaiken näköistä, kyllä se yks huono päivä voi olla aikamoinen imago tappio. Yhtään päivään ei saisi lipsua, että tänään nyt olisi ohi päivä ja pöytää laitetaan mitä vaan. (Haastateltava F.)*

Ravintola-alan yrityksissä yrityskuvaan vaikutetaan henkilöstön tyytyväisyyden, tuotteiden- ja palvelun laadun ja asiakaskohtaamisten avulla.

Ravintola-alan rekrytoinnissa koetaan usein rekrytointivaikeuksia. Vaikeuksia syntyy ammattitaitoisten hakijoiden puutteesta, etenkin kokin työtehtävää täytettäessä. Haastateltavilta kysyttiin hyvän työntekijän ominaisuuksia.

*Halu oppia ja olla siinä työyhteisössä, sitä pitää olla. Halu olla työyhteisössä täysvaltainen jäsen. Auttaa toisia, ei takerru siihen omaan työpisteeseensä, joustaa. Mie oon sitä mieltä että työntekijät joustaa, mutta sit myös työnantaja joustaa heille päin, tasapuolisesti joustetaan. Että se työntekijä osaa kehittää sitä työtä, sitä tekemistä, jopa sitä työyhteisöä. (Haastateltava E.)*

*Täytyy tykätä siitä mitä tekee, täytyy olla hyvä motivaatio työntekemiseen, täytyy olla motivaatiota ja etenkin sitä intohimoa (Haastateltava B).*

*Sen pitää olla porukkaan sopeutuva, ei tarvitse olla yhtä hullu kun muut, mutta että siitä on apua. Sen kanssa tulee juttuun, se työntekeminen on selkeätä, kimpassa kun ollaan. Periaatteessa kaikki työt käy, mutta tärkeätä on että se on luotettava, ei oo niitä maanantai poissaoloja ja että mä annan tehtävän ja mun ei tarvitse miettiä että onko se hoitanut sen. Vaadin joustavuutta, mutta hyvin rajallisesti. (Haastateltava F.)*

Työnantajat arvostavat työntekijässä kärkipäässä joustavuutta, riittävää motivaatiota ja luotettavuutta. Merkittävänä nähdään hakijan potentiaalinen sopeutumiskyky työyhteisöön.

## **6.2 Rekrytointiprosessi**

Rekrytointiprosessin yrityksissä toteuttaa yrittäjä itse, esimies tai ravintolapäällikkö. Ravintola-alan yrityksissä rekrytointia jonkin verran ulkoistetaan henkilöstöpalveluyrityksille. Henkilöstövuokrauspalveluita jokainen haastateltava on käyttänyt avustavana työvoimana vaihtelevin tuloksin. Haasteeksi henkilöstövuokrauksen käyttämisestä mainittiin vuokrauspalvelun kautta palkattujen työntekijöiden suuret tasoerot. Prosessin käynnistämistä arvioidaan yrityksissä tarkasti, valtaosa on kokenut rekrytointiprosessin olleen aina tarpeellinen. Haastateltavilta kysyttiin kuinka he valmistelevat rekrytoinnin aloittamista.

*Ei määritellä millaista ihmistä haetaan, sopivan ihmisen löydyttyä. Toimenkuvaa niin, että jos haetaan kokkia, millaista kokkia haetaan, mitkä ovat osaamisalueet ja niin edelleen. (Haastateltava G.)*

*Kyllä se toimenkuva tarkkaa määritellään, mutta sit vaan suunnittelee ja miettii että millaista ihmistä haetaan (Haastateltava C).*

Rekrytointitarpeen havaitsemisen jälkeen määritellään tehtävänkuva, johon uutta henkilö haetaan. Tehtävänkuva määrittää tarvittavan osaamisen ja sen mitä hakijalta vaaditaan. Hakijan persoonaa tai muita ominaisuuksia ei määritellä tarkemmin.

Ravintola-alalla verkostoituminen on erittäin tärkeää. Kaikki vastaajat kertoivat aina ensin tiedustelewansa omasta tuttavapiiristään tai kollegoiltaan potentiaalista työntekijää. Uuden työntekijän palkkaamiselle koettiin olevan matalampi kynnyks, jos työntekijä on tuttavan suosittelu. Mikäli työntekijää ei löydy omien verkostojen kautta, julkisia käytettyjä hakukanavia on Mol.fi, Facebook sekä oppilaitokset.

*Käytetty on facebookkia, koska se on nopea ja sit molliki on ihan jees. Rekrytoinnissa facebook on hyvä apukeino, mutta ei pääasiallinen keino. (Haastateltava G.)*

*Pienillä paikkakunnilla kaikki tuntee kaikki, ni sitten jokainen tuntee oman alan tekijät. Usein nimet on tuttuja ja sitten kysellään. Prosessi on jätetty tekemättä, koska on palkattu jonkun tutun kautta tekijä. (Haastateltava D.)*

*Varmaan 80 prosentti työntekijöistä on löytynyt omista tutuista tai tuttavien tutuista. Tosi iso osa kenet olen palkannut, on pakattu ilman mitään rekrytointiprosessia. Olenko mä kaks tai kolme kertaa laittanut molliin ilmoituksen näiden 14 vuoden aikana. (Haastateltava F.)*

*Sanaa on laitettu kiertämään, suusta suuhun menetelmällä. Oppilaitoksiin on laitettu kyselyä. Esimerkiksi kaikki tällä hetkellä on palkattu tähän yritykseen niin että ne ihmiset on tuttuja ennestään. Oon todennu sen toimivaksi, silloin tuntee molemmin puolin, ja se kynnys palkata on paljon matalampi. (Haastateltava E.)*

*Noin 70 pinnaa harjoittelijoista oon palkannut töihin yritykseen. Haastateltava A.)*

Yhteistyötä oppilaitosten kanssa pidettiin merkittävänä. Nähtiin todennäköisenä, että henkilö joka opintojen aikana suorittaa koulutukseensa liittyvän harjoittelun yrityksessä, palkataan yritykseen työntekijäksi myöhemmin. Etuudeksi mainittiin molemmin puolinen tunteminen.

Haastattelu on koko rekrytointiprosessin tärkein osuus. Haastattelussa tiivistyy hakijan osaaminen ja persoona kokonaisuudeksi. Haastatteluun valitut ihmiset ovat läpäisseet tehtävänkuvan määrittelemät osaamisvaatimukset. Haastateltavien mielestä haastattelutilanteeseen on valmistauduttava niin haastateltavan

kuin myös haastattelijan. Työssä haastateltiin henkilöitä joilla on paljon kokemusta rekrytoinnista, näin heille jokaiselle on muodostunut omat rekrytointikäytännöt ja tavat. Jokainen kuitenkin kertoo vähintään ajattelevansa ennen haastattelua asioita mitä hakijalta halutaan kysyä, kysymykset pohjautuvat hakijan aikaisemmin lähettämään työhakemukseen ja cv:seen. Moni uskoo saavansa haluamansa vastaukset keskustelun omaisella haastattelutekniikalla.

*Tärkeät asiat yrityksestä pitää olla hallussa, joko niin että itse kertoo siitä yrityksestä, meidän toimenkuvista. Kaikesta mahdollisesta. Itse tykkään enemmän sellaisesta keskustelusta, se valmis runko ei välttämättä anna oikeata kuvaa siitä ihmisestä. Hakijalle on annettava oma tila siinä, jonka aikana häntä on helppo tarkkailla, ja katsoa miten hän kertoo itsestään, miten ajattelee. miten on tilanteessa. onko hermostunut vai rento. (Haastateltava E.)*

*Pitää kyl vähä valmistautuu, ainakin ne tärkeimmät kysymykset pitää pohtia, mitä haluaa tietää (Haastateltava C).*

*Keskustelemalla saa hirvittävän paljon tietoa, ja silleen se hakija ei pysty niin helposti opettelemaan ulkoa mitään ”hyviä” vastauksia (Haastateltava B).*

*Aina olen valmistautunut liian huonosti haastatteluun. Mä oon lähtenyt aina sellaisella linjalla että tule tänne ja ruvetaan höpöttämään ja ruvetaan juttelemaan. Puhutaan alasta ja talosta ja mitä se on tehnyt. Samalla mä saan käsitystä siitä tyypistä, millainen se on. Päässä kyllä on pari kysymystä, mitkä liittyvät siihen motivaatioon yleensä. (Haastateltava F.)*

Tyypillisesti haastattelussa käydyt kysymykset liittyvät hakijan työmotivaatioon, aikaisempiin työsuhteisiin ja kokemuksiin. Haastatteluissa havainnoidaan henkilön yleistä olemusta sekä yleisesti elämänasennetta ja katsomusta.

Vastaajilla oli selvä näkemys siitä, kuka rekrytointihaastattelun yrityksessä toteuttaa. Haasteltavat kokivat ehdottoman tärkeäksi, sen että haastattelijai tai vähintään toinen heistä työskentelee yrityksessä jokapäiväisissä työtehtävissä. Monet perustelivat tätä siten, että on mahdotonta tietää mitä pitäisi edes hakea jos yrityksessä ei ole läsnä. Pienyrittäjät etenkin halusivat itse toteuttaa haastattelun.

Ennen päätöksen syntymistä alan yrityksistä on ollut melko yleistä, että potentiaalinen työntekijä tulee tekemään yritykseen niin sanotusti muutaman keikka työvuoron, ennen varsinaista työsopimusta. Tämä näyttää molemmille osapuolille osviittaa millainen mahdollinen tuleva työsuhte on. Varsinaisia koevuoroja ei teetetä. Kuitenkin on todettu, että usein työnhakija haluaa olla varmistunut siitä, millaista paikkaa on ottamassa vastaan.

*Se on hyvä molemmin puolin varmistua, että tämä on nyt sitä mitä on haastattelussa luvattu työntekijälle ja työnantaja näkee että onko tää ihminen nyt sitä mitä hän on luvannut. (Haastateltava B.)*

*En ole teettänyt (koevuoroja), koska nykyään on koeaika. Olen kyllä sanonut että tule kokeilee ja tule kattomaan. Tai ollu silleen että tule tekee viikonloppukeikka, se on enemmänkin ollu sellainen molemmin puolinen. (Haastateltava F.)*

Palkattomat koevuorot on työsopimuslaissa kiellettyjä, tätä varten työsopimuksissa määritellään koeaika, jolloin kummatkin osapuolet pystyvät tahdostaan purkamaan työsuhteen.

Oikean päätöksen varmistamiseksi, noin puolet haastateltavista vastasi tarkista-neensa hakijan cv:n todellisuuden. Todellisuuden tarkastamiselle on nähty tarvetta, mikäli haastattelu tilanteessa on huomattu jotakin epäilyttävää tai jotakin mikä ei täsmää hakijan puheisiin.

*Olen tarkistanut cv:n todellisuuden muutamiaakin kertoja ja välillä on käynyt huonosti ja välillä hyvin. Tarkastukseen on aihetta, jos haastattelussa huomaa että puheet ja cv ei täsmää. (Haastateltava B.)*

Toisella puolella haastateltavista oli vahva usko hakijoiden rehellisyyteen.

*En oo koskaan tarkistanut cv:n todellisuutta. Pitää luottaa ja kyl sen yleensä huomaa haastattelutilanteessa jos se menee pupun puhumiseksi. Lappeenranta on pieni paikka ja ihmiset tuntee toisensa, äkkiä narahtaa valehtelusta. (Haastateltava G.)*

*En oo koskaan tarkistanut, jotenkin ihmisiin vaan luottaa niin paljon, tuntuu jotenkin uskomattomalta että tällä alalla kukaan sitä väärentäisi, mut onhan se mahdollista (Haastateltava C).*

Haastateltavilta kysyttiin suosittelijoiden merkitystä uuden työntekijän palkkaamisessa. Suosittelijoiden hyödyntäminen oli suurimmalle osalle tuttua molemmissa muodoissa. Suosittelijoille on soitettu sekä heille on soitettu suosittelijana. Kuitenkin suositteluun ja suosittelijoihin suhtaudutaan varauksella. Etenkin ylemmän työtehtävään palkattaessa suosittelijoita pidetään tärkeinä.

*Suosittelijoille on soitettu, herättää epäilyksiä, jos suosittelijoita ei kysyttäessä (Haastateltava C).*

*Jos ei oo suosittelijoita, niin kyllä siitä vähä saa sellaisen siltojenpolttaja vaikutelman, mutta ei se kyllä ole este palkkaamiselle jos suosittelijoita ei oo (Haastateltava F).*

*En, enkä ole kyllä koskaan soittanutkaan suosittelijoille. Mie en oikein usko suositteluun. Ihmisten suhteet voi olla vaikeita ja joku voi suositella ihmistä sillä perusteella että haluaa eroon tästä työntekijästä (Haastateltava E.)*

Talon nykyisten työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan uuden työntekijän palkkaamisessa, mutta suodattaen. Missään tapauksessa työntekijät eivät päästä uuden työntekijän palkkaamisesta. Mielipiteitä ja kokemuksia kuullaan, ja väistämättä tämä vaikuttaa päätöksen tekemiseen. Lopullisen palkkauspäätöksen uudesta työntekijästä yritykseen tekee kuitenkin tyypillisesti esimies.

*Joskus henkilökunta on yrittänyt vaikuttaa liikaa, ne yritti syödä kaikki uudet heti välittömästi. se oli enemmänkin paha juttu. Mutta kyllä mä mielipiteitä kuuntelen ja oon kuunnellut. (Haastateltava F.)*

*On päässyt vaikuttamaan, mutta se että, mun mielestä se ei ole reilua sille työnhakijalle, jos työkaverit päättävät sen että kuka meille tulee töihin. Koska töissä ollaan töissä ja töiden on hoiduttava, oltiin kenen tahansa kanssa töissä. Mie en ole koskaan pitänyt tapanani kysyä, mutta kyllähän ne mielipiteet vaikuttavat, ei hän siitä pääse mihinkään, mutta et niitä suodatetaan. (Haastateltava E.)*

*Pääsee ehdottomasti vaikuttamaan, rekrytointi on kallista ja aikaa vievää hommaa. Ainahan se on kiva jos, joku henkilökunnasta tietää tai tuntee kyseisen hakijan hyvin. Pääsee vaikuttamaan, mutta välttämättä päätöstä sen perusteella ei tehdä. Positiivinen vaikutus ainakin itselle on. (Haastateltava A.)*

Lopulliseen päätöksen syntymiseen vaikuttaa hakijan ammatillinen kokemus sekä persoona, mutta etenkin se, että hakija istuu nykyiseen työyhteisöön.

*Sekä että, kokematon pystymetsästä otettu kokki ei välttämättä pärjää, ammattiosaaminen pitää olla. osaamisen määrä ei välttämättä riitä jos asenne ei oo kohdallaan. ja riippuu tietty tilanteesta mihin tulee, kuinka paljon pystytään opettaa. Kyyvykkäille aina löytyy töitä. (Haastateltava G.)*

*Kyllä se on niin että, jos on hyvä tyyppi, joka istuu tähän työyhteisöön. Kyllä se palkataan. Tosi tapauskohtaista, joskus tietenkin se kokemus vaikuttaa. (Haastateltava A.)*

*Kaikki riippuu kaikesta. Se että mihin toimenkuvan haetaan ihmistä. Jos työporukassa on ennestään nuoria, voitaisi tarvita sitä ammattitaitoja ja kokemusta, jos taas on ammattitaitoinen porukka, sit voitaisi etsiä sitä hyvää tyyppiä, joka istuu siihen porukkaan. (Haastateltava B.)*

Päätökseen vaikuttaa myös yrityksen nykyinen tilanne ja resurssit. Tämä nähdään etenkin määrittäessä haettavan työntekijän osaamistasoa. Mikäli yrityksellä on mahdollisuus kouluttaa uutta työntekijää, ei kattavaa ammatillista osaamista

nähdä niin tärkeänä. Tällöin myös juuri valmistuneilla on mahdollisuus päästä kerryttämään työkokemusta.

Koska työn yhtenä tavoitteena on löytää keinoja rekrytointiprosessin onnistumiseen, pyydettiin haastateltavia pohtimaan syitä siihen, miksi rekrytointiprosessi on epäonnistunut heidän kokemuksen perusteella.

*Vallitseva kilpailutilanne, paljon ravintoloita ja vähän tarjontaa. Hakijoiden laatu ei ole kohtaa siihen mitä ollaan hakemassa. Vähän hakemuksia ja ne ei ole kyykkäitä. Tämäkin riippuu paljon vuoden ajasta milloin haetaan. Valmistautumisen puute ei oo koskaan ollut epäonnistumisen syy, rekrytointiin panostetaan silloin kun se aloitetaan. sitä ei tehdä vasemmalla kädellä. (Haastateltava G.)*

*Kiire on sellainen, jos sä oo valinnut sen ajan väärin, et sulla ei ole aikaa itsellä tarpeeksi siihen. Se pitäisi ottaa se aika ja rauha siihen, ettei tule sellaista hätäilyn makua. Oma mieliala ja jos se ihminen onkin erilainen mitä sä olet ajatellut. (Haastateltava C.)*

*Jos ei oo mietitty tarpeeksi hyvin sitä ketä sinne tarvitaan ja esimerkiksi sitä ei oo mietitty millaista osaamista siltä ihmiseltä oikeasti tarvitaan. Tai sitten käytetään niitä väärä kanavia, haetaan väärän kanavan kautta sitä tietynlaista ihmistä. Ajanpuute voi olla, hirveässä kiireessä, ei keretä valmistautumaan, ei keretä suunnitella. (Haastateltava B.)*

*On huomattu että valittu henkilö ei sittenkään pärjää työtehtävässä (Haastateltava F).*

Vastaavasti haastateltavia pyydettiin miettimään ovatko he kokeneet jonkin asian vaikuttavan selvästi prosessissa onnistumiseen.

*Onnistumiseen on vaikuttanut aikataulussa pysyminen. Hakemukset tulevat ajallaan, ne käydään läpi ajallaan. Pystytään aloittamaan sovitusti. Aikataulutus tulee ottaa huomioon irtisanomisaikojenkin takia, milloin me oikeasti tarvitaan se työntekijä. Kesäsesonkiin palkattaessa ihmisiä, me ollaan jo myöhässä toukuussa. (Haastateltava G.)*

*Ajan varaaminen ja että sä kysyt ne oikeat kysymykset siltä ihmiseltä. Panostaminen haastattelutilanteeseen. (Haastateltavat C.)*

*Kokemuksen myötä on opittu karsimaan ihan pommit sieltä pois ja se että ennen ainakin mä katoin sitä kokemusta sieltä, mutta kyllä tässä on huomattu että se asenne on se tärkeämpi. Pitää olla motivoitunut ja haluaa sen työn. Se olisi kivaa, jos olisi vaan kivoja mistä valita, se ei valitettavasti ole aina mahdollista. (Haastateltavat D.)*

Ajanpuutetta pidetään merkittävänä syynä rekrytointiprosessissa epäonnistumiseen. Lisäksi hakijoiden vähyys tai taso koetaan prosessia vaikeuttavaksi tekijäksi.

Ajan varaaminen ja -hallinta on rekrytointiprosessin onnistumiseen vaikuttava tekijä. Ajan varaamisen lisäksi, oikeiden kanavien valitseminen, panostaminen haastattelutilanteeseen ja ajan myötä kertynyt kokemus lisäävät onnistumista.

### 6.3 Sitouttaminen

Ravintola-alan keskimääräiseksi työsuhteen pituudeksi arvioitiin noin 5- 6 vuotta. Keskimääräistä työsuhteen kestoa arvioitiin haastattelussa kahdesta vuodesta kymmeneen vuoteen. Nuorilla työsuhteen arvioitiin kestävän noin 1- 2 vuotta. Alan vaihtuvuuden syiksi mainittiin epäsäännölliset työajat, arvostuksen puute, työn jatkuva kuormittavuus, henkilön oma elämäntilanne, kyllästyminen, työilmapiiiri, työn jatkuvuuden epävarmuus, sesonki ja paremman palkan vuoksi siirtyminen toiseen työtehtävään.

*Epäsäännölliset työajat, huono työilmapiiiri, arvostuksen puute ja kokemus ettei ole merkitystä työllä. Ei saa riittävästi palautetta siitä työstä tai sitten ne hankalat työelämät vaikuttaa siihen siviilielämään niin paljon että on vaikeaa tehdä sitä vuorotyötä. Työn määrä voi olla yksi syy, se kuormittavuus, ihmiset kokevat että ne pyörtyvät sinne työn alle ja siitä aiheutuva stressi. (Haasteltava B.)*

Vastuu sitouttamisesta ja sitoutumisesta on molemmilla, niin työnantajalla, että työn tekijällä. Pelkästään työnantaja ei yksinään pysty luomaan sitoutunutta henkilöstöä. Työntekijän täytyy olla motivoitunut ja haluta sitoutua yritykseen, muuten sitoutumista ei tapahdu. Työnantajan on vain löydettävä ne keinot mitkä motivoivat työntekijän sitoutumaan.

*Missään työssä ei ole jättä pelkästään työnantajan vastuulle. Työntekijällä on ehkä erilainen vastuu kuin työnantajalla. Vastuu kuitenkin on työn tekemisestä, työyhteisöstä. Ei työnantaja ole mikään ihme, joka sitouttaa, jos se työntekijä ei itse halua sitä. (Haastateltava E.)*

Henkilöstön tyytyväisyys koetaan vaihtelevana yrityksissä. Valtaosa kuitenkin uskoo, etteivät ravintola-alan työntekijät ole tyytyväisiä työhönsä. Syiksi mainittiin työn kuormittavuus, matalapalkka, työajat sekä työilmapiiiri.



*Jotkut ovat, jotkut ei. Aina on, joka paikassa sellaisia tyytymättömiä työntekijöitä. mutta joka paikassa on myös sellaisia tyytyväisiä, jotka kokevat että ne pääsevät tekemään sitä työtä mitä haluavat. (Haastateltava B.)*

*Aika paljon varmaan napistaan, palkat ovat kehnot ja huonot työajat ja paljon töitä. Tästä on tehty liian kiva kuva tossa telkkarissa. (Haastateltava F.)*

Haastateltavilta kysyttiin, ovatko heidän mielestään ravintola-alan työntekijät sitoutuneita.

*Ei voi yleistää. osa on, osa ei. Ehkä kuitenkin enemmän valitettavasti ei sitoutuneita. (Haastateltava D.)*

*Mun työntekijät on sitoutuneita, mutta yleisesti ei välttämättä (Haastateltava E.)*

*Täällä landella ei hirveästi vaihdella työpaikkoja, sä saat paikan ja sit se on melkein eläkevirka. Siksi täällä ollaankin aika jumissa alan kehityksen kanssa. Pääkaupunki seudulla porukka menee yhteen paikkaa ja on ehkä vuoden max kaks. Ne opiskelee sen ja sit ihmiset vaihtaa paikkaa ja tää on ihan suotavaakin. Kantarilla vähä enemmän, isoissa kaupungeissa vähemmän. (Haastateltava F.)*

Ravintola-alan työntekijöiden sitoutuneisuutta ei pystytä yleistämään. Alalla toimii paljon erilaisia ja eri-ikäisiä ihmisiä. Sitoutuminen on henkilökohtaista, näin ollen toinen voi olla hyvinkin sitoutunut, kun taas toinen ei ole. Työn sijainti vaikuttaa myös sitoutumiseen. Pääkaupunkiseudulla liikkuvuus on suurempaa kuin esimerkiksi maakunnissa.

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on vaikutusmahdollisuus työhön, kehittyminen työssä, sopiva työmäärä henkilöä kohti, arvostus sekä yhteishengen vaaliminen. Palkan nähtiin sitouttavan työntekijää vain hetkellisesti, mutta sitä pidettiin keinona houkutella työntekijä yritykseen. Kuitenkin koetaan, että hyvälle työntekijälle on maksettava hyvää palkkaa.

Yhteishenki ja sen vaaliminen koetaan tärkeäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Haastatteluiden perusteella, kokemus hyvästä yhteishengestä on vaihteleva. Puolet uskoo yhteishengen olevan ravintola-alan yrityksissä huono ja puolet kokee sen olevan hyvä. Hyvä yhteishenki syntyy avoimella työyhteisöllä ja jokapäiväisellä tekemisellä. Koetaan, että asioita tehdään yhdessä, yhteistä tavoitetta kohti. Yhteiset pelisäännöt edesauttavat hyvän työilmapiirin syntymistä.

*Sellainen yhteinen tekeminen, yhdessä siivoaminen ja paikkojen laittaminen kuntoon tuo sitä että yhdessä tehdään. Meillä ei työntekijät tule tekemään vaan yhtä työvuoroa, vaan ne on mukana kaikessa. (Haastateltava D.)*

*Sehän lähtee siitä huumorista ja läpistä se. Aamulla kun se lähtee oikealla jalalla, ni se on siinä. Esimerkiksi Kaikki kiukutteli ja mikään ei käynyt. Mä aloin yks päivä konttailee vaan lattialla ja kattelee lattialle, sit kaikki alkoi ihmettelemään että mitä sä teet, mikä sul on hukassa, sit mä sanoin että auktoriteetti ja jatkoin konttaamista. se auttoi ja tilanne aukesi. Ei siellä kauheasti tarvitse kenenkään olla se pomo, porukka saa vaikuttaa asioihin, jutellaan ja keskustellaan ja saa kertoa mielipiteitä, ainakin sellainen tuntu pitää antaa porukalle että ne saa olla päättämässä. (Haastateltava F.)*

*Mä olen aina halunnut olla työntekijöiden esimies, joka on läsnä. Kuunnellaan, kannustetaan, palkitaan. Tukeva työilmapiiri, kaikki ollaan samalla viivalla. Mä oon ollut siellä eturintamassa näyttämässä esimerkkiä, enkä siellä takana toimistossa kertomassa mitä tehdään. (Haastateltava A.)*

Työilmapiiriä ja yhteishenkeä koetaan huonontavan muun muassa se, että yrityksessä ilmenee eriarvoisuutta esimiehen silmissä tai jos joku organisaation jäsen jättää toistuvasti työnsä tekemättä / tekee ne huonosti. Työilmapiiriä koettelee myös jatkuva paine tai kiireen tuntu. Myös huonot henkilökemiat synnyttävät usein ongelmia koko työyhteisölle.

*Siellä on jonkinlaisia erimielisyyksiä, tai sitten siellä ei henkilökemiat kohtaa. Useastihan t saattaa olla erimielisyyksiä johdon ja työntekijöiden välillä, työajosta, joustavuudesta tämän tyyppisistä asioista. Usein ne kärjisty silloin kun tehdään paljo töitä ja tuntuu että joutuu joustamaan äärimmäisen paljo, eli sellaiset stressitilanteen aiheuttaa tyytymättömyyttä, tai että se jatkuu pitkään. Tai työnantaja alkaa pitämään itsestään selvyytenä, sitä että työntekijät joustaa aina, ni se aiheuttaa pitkällä aikavälillä närää siellä työntekijöissä. (Haastateltava B.)*

*Joku kokee olevansa ulkopuolinen, häntä ei arvosteta. Työntekijöiden erimielisyydet, ne pitää vaan selvittää. Avoimuus, luottamus ja rehellisyys on niitä asioita jolla se yhteishenki luodaan. (Haastateltava A.)*

Työssä kehittyminen ja vaikutusmahdollisuus työhön vaikuttavat henkilön sitoutumiseen. Motivoituneille työntekijöille on tärkeää päästä toteuttamaan omaa urapolkua ja kehittymään työssään. Kehittymismahdollisuus yrityksen sisällä parantaa sitoutumista yritykseen. Vaikutusmahdollisuus yrityksen asioihin, työtapoihin tai työnsisältöön sitouttavat henkilöä yritykseen. Näin henkilö tuntee olevansa merkityksellinen jäsen organisaatiossa, joka taas vahvistaa sitoutumista.

*Se sitouttaa ainakin sellaiset, jotka ovat oikeasti ylpeitä ammatistaan. En usko että sellainen ihminen joka haluaa kehittyä jää sellaiseen yritykseen jossa se ei oo mahdollista. (Haastateltava D.)*

*Musta on se että porukka pääsee ite vaikuttamaan työhönsä, työaikoihinsa. Et ne pääsee ite vaikuttamaan asioihin ja päättämään, ettei se vaan oo ylhäältä päin määrätty. (Haastateltava F.)*

*Kyllä se paras tieto niillä työntekijöillä on siihen miten sitä toimintaa pitäisi kehittää. Typeräähän se olisi jättää kuulematta. (Haastateltava A.)*

Työssä palkitseminen ja arvostaminen kasvattavat yrityksen henkilöstössä sitoutumista ja tällä keinolla sitoutumista pystytään vahvistamaan. Työntekijät haluavat kuulla työstään palautetta ja kiitoksia, kun siihen on aihetta.

*Se että ihminen tuntee olonsa hyväksi siellä työssä. Arvostus, työpanos koetaan tärkeäksi. Että on sellainen olo että mä oon hyvä tässä mitä mä teen ja että mä oon aika hyvä tyyppikin vielä. (Haastateltava E)*

*Arvostus, kokee olevan arvostettu ja kokee että kunnioitetaan. Ollaan kiitollisia siitä työpanoksesta. Palkitseminen. (Haastateltava D.)*

Kaikki nämä edellä mainitut asiat yhdessä vaikuttavat sitoutumiseen. Henkilöt kokevat jokainen omilla tahoillaan sitoutumisen ja siihen vaikuttavat tekijät. Toiset arvostavat työssään eri asioita kuin toiset. Näin ollen yksi ja sama sitoutumistekijä ei sovellu kaikille.

Ravintola-alan sitouttamista tulisi kehittää alalla toimijoiden mielestä. Kehitys kohteita ovat erityisesti alan yhteishengen ja työilmapiirin parantaminen.

*Kun ajattelee että kuinka tärkeää on se yhteishenki, ni kyllä se siihen jotenkin liittyy. Vaikeata on kun ihmiset on niin erilaisia. Joten ehkä se kuunteleminen ja se keskusteleminen avoimemmin, pystyisi kertomaan, ei tarvis pelätä. (Haastateltava C.)*

*Kyllä mä lähtisin vastuulla sitä henkilöstöä sitouttamaan. Työntekijä huomaa, että kun hoitaa tän homman hyvin, ni se saisi sellaisen fiiliksen että tästä päästään eteenpäin. (Haastateltava A.)*

Keinoina yhteishengen vaalimiseen mainitaan yhteinen tekeminen ja työn yhdessä kehittäminen. Nämä vaikuttavat myös työntekijöiden motivaation kasvattamiseen. Motivaatiota pystytään pitämään yllä vaihtelevuudella, työstä palkitsemisella ja arvostuksella sekä vastuun antamisella. Vastuun antaminen on yksi hyvä syy sitoutua.

Ravintola-alalla toimijat uskovat alan tarvitsevan tulevaisuudessa sitoutuneita työntekijöitä. Sitoutuminen mahdollistaa yritystoiminnan kehittymisen sekä antaa mahdollisuuden olla vahva ja persoonallinen toimija kovassa kilpailutilanteessa.

*Tarvitaan, musta ainakin. Voi olla niitä paikkoja, jos laitetaan vaan ketjun vaatteet päälle ja pelle hatun päähän ja myydään kaljaa. Mä menen niihin paikkoihin, missä oikeasti on sitä menoa ja sen kyllä huomaa onko se henkilöstö sitoutunutta. Sitoutunut henkilökunta luo palvelulle arvoa. (Haastateltava F.)*

*Tarvitsee, koska ei muuten sen ravintola-toiminnan kehittäminen se laatu, kaikki kärsii (Haastateltava E).*

Ravintola-alan toimipaikoissa ei lähtöhaastattelun teettäminen ole vakiintunut tapa. Vastauksien perusteella kuitenkin syy lähtemiseen on ilmennyt aina jollakin tapaa.

*Ei kaikkien kohdalla, pitkän työsuhteen tehneen kanssa. Ainahan toki siitä sen lähtijän kanssa tulee jutusteltua miksi lähtee, että vaikka ei virallista haastattelua tehdäkään. Asian ydin kuuluu siitäkin. (Haastateltava G.)*

*Tällainen lähtöhaastattelu pitäisi ehdottomasti olla, että päästäisi kiinni siihen että ihmiset lähtee ja haluaa pois. Se antaisi sille työnantajalle äärimmäisen tärkeitä tietoja ja sitä kautta päästäisi siihen että missä mättää siellä yrityksessä että miksi sinne ei kukaan halua jäädä. (Haastateltava B.)*

Alan toimijoiden mielestä lähtöhaastattelu tai selvitys on hyvä keino selvittää yrityksen ongelmakohtia, mikäli vaihtuvuutta esiintyy paljon.

## **7 Yhteenveto**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ravintola-alan rekrytointiprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, mitkä asiat vaikuttavat ravintola-alan henkilöstön sitouttamiseen.

Ravintola-ala on tänä päivänä hyvin kilpailuhenkinen. Yritykset kilpailevat asiakkaista sekä alan motivoituneista osaajista. Alan toimintaa ja kehittymistä varjostaa yleinen taloudellinen taantuma ja tiukka alkoholilaki. Vaikka tällä hetkellä tilanne nähdään vaikeana, ennustukset kuitenkin kertovat alan kasvusta tulevaisuudessa. Ennustusten lisäksi alalla toimijoilla on vahva usko, että ravintola-ala tulee taas nousemaan. Tämä kuitenkin vaatii taloustilanteen elpymistä ja löyhennystä Suomen tiukkaan alkoholilakiin, jota onkin jo kaavailtu.

Yritystoiminnasta puhuttaessa ei voi koskaan painottaa liikaa yrityskuvan tärkeyttä. Hyvällä yrityskuvalla pystytään muun muassa parantamaan yrityksen tu-

losta, rekrytointia ja sitouttamista. Kaikki yrityksessä tapahtuva toiminta tulee vaikuttamaan lopulta yrityksestä muodostettavaan yrityskuvaan. Kuten työssä on jo todettu, ravintola-alalla kilpailu asiakkaista on kovaa, josta päästään siihen, ettei alan yritys menesty, jollei asiakkaita ei ole. Huono yrityskuva ei edesauta asiakkaiden houkuttelemista yritykseen, yksikin huono asiakaskokemus voi olla kohdalokas positiiviselle yritysimagolle. Ravintola-alan yritykselle on erityisen tärkeää panostaa tai ainakin tiedostaa yrityksestä muodostettavaan yrityskuvaan, hyvällä imagolla houkutellaan asiakkaita. Tutkimuksen mukaan alan yrityksissä tähän vaikutetaan jokapäiväisellä tekemisellä, palvelun- ja tuotteiden varmalla laadulla sekä henkilöstön tyytyväisyydellä.

Hyvällä yrityskuvalla on vaikutusta myös rekrytoinnissa onnistumiseen. Tutkimuksesta ilmenee, että rekrytointia vaikeuttavaksi tekijäksi nähdään hyvien hakijoiden vähyys. Jos yritys nähdään positiivisena, laadukkaana ja henkilöstöä huomioivana, on todennäköistä, että yritykseen halutaan töihin. Luultavasti tällainen yritys saa hakemuksia enemmän kuin yritys, jonka yrityskuva on heikko tai huono. On kuitenkin muistettava, ettei hakijoiden vähyys ole välttämättä verrannollinen huonoon yrityskuvaan, voi vain olla, ettei työmarkkinoilla ole tarpeeksi ammattitaitoisia työntekijöitä, vaikka alan koulutus nähdäänkin yhä vetovoimaisena nuorten keskuudessa.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä rekrytointiprosessin onnistumiseen vaikuttavan merkittävästi riittävän ajan varaaminen koko prosessille, kuten jo työn teoriaosuudessaakin painotettiin. Ajan puute aiheuttaa prosessissa huolimattomuutta sekä hätäisiä päätöksiä, joista voi syntyä pitkäaikaisia haittavaikutuksia koko organisaatioon. Mikäli aikaa ei tunnu olevan riittävästi ja uutta henkilöstöä olisi löydettävä, on hyvä ratkaisu ulkoistaa rekrytointi ammattitaitoiselle henkilöstöpalveluyritykselle kokonaisuudessaan tai osittain. Toimiva yhteistyö voi tuoda yritykseen huipputekijän henkilöstöpalveluyrityksen kontaktien kautta.

Yhteistyöstä, suhteista ja verkostoitumisesta ennustetaan tulevan ravintola-alalla nykyistäkin tärkeämpää. Käytetyimmäksi rekrytointikanavaksi muodostui tutkimuksen myötä henkilökohtaiset tai kollegoiden suhteet. Lähes poikkeuksetta jokainen rekrytoija tiedusteli tuttavapiiristään ensin potentiaalisia työntekijöitä, tä-

män jälkeen vasta tehtiin julkinen työnhakuilmoitus. Tutun tai tuttavan suositteleman henkilön palkkaaminen on koettu riskittömämmäksi tavaksi palkata uusi työntekijä yritykseen, tämä nähtiin myös nopeuttavana tekijänä. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kuitenkin totesivat, että todennäköisesti myös tuttavapiirin ulkopuoleltakin löytyy hyviä motivoituneita työntekijöitä, heidän löytäminen vaatii vain enemmän vaivannäköä.

Verkostoituminen ja suhteiden tärkeys tuo haastetta myös työnhakijoille. Hakijalle, jolla ei ole kontakteja kaupungin yrityksiin tai alan ihmisiin, voi työnhaku olla haastavampaa. Kun taas henkilö, joka on opiskellut ammatin ja suorittanut opintoihin kuuluvan työharjoittelun samassa kaupungissa, on jo opintojen aikana päässyt verkostoitumaan alan yrityksiin ja toimijoihin. Toiseksi merkittäväksi rekrytointikanavaksi tutkimuksessa määriteltiin oppilaitokset. Todennäköistä on, että yrityksessä harjoittelun suorittanut henkilö palkataan yrityksen työntekijäksi, mikäli harjoittelu on sujunut onnistuneesti molemmien puolin.

Rekrytointiprosessin merkittävimäksi vaiheeksi nostettiin työhaastattelu, myös teoria tukee tätä. Potentiaalisesta hakijasta saadaan tässä vaiheessa käsitys ihmisenä ja kokonaisuutena. Hyvä haastattelu on keskustelunomainen kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, jossa haastateltavalla henkilöllä on mahdollisuus kertoa itsestään ja motiiveistaan hakea kyseistä tehtävää. Haastattelijan huolellinen valmistautuminen ennen itse haastattelua auttaa viemään tilannetta eteenpäin niin, että haastateltavasta saadaan mahdollisimman paljon haluttua tietoa esiin. Merkittävimäksi kysymykseksi määriteltiin hakijan motivaatioon liittyvät kysymykset. Tutkimuksessa todettiin haastattelijalla olevan suuri merkitys onnistumiselle. Henkilö, joka ei toimi yrityksen päivittäisissä työtehtävissä, ei voi tietää, millaista henkilöä työyhteisöön tarvitaan.

Haastatteluissa todettiin, että tärkein kriteeri työntekijän palkkaamisessa on se, että henkilö sopii työyhteisöön. Merkittäväksi kriteeriksi nostettiin myös henkilön motivaatiotekijät. Riittävä motivaatio ja sopiminen työyhteisöön voi voittaa jopa rautaisen ammattitaidon ravintola-alalla työnhaussa. Lopullista palkkauspäätöstä auttaa vahvistamaan hakijan mahdolliset suosittelevat ja epäilyksiä ilmetessä cv:n todellisuuden tarkastaminen. Tukea molemminpuolisesti päätöksen teossa antavat myös mahdolliset ”koevuorot” tai keikkatyöt yrityksessä. Nykyinen henkilöstö

voi myös vaikuttaa osaltaan lopulliseen päätökseen. Nykyisen henkilöstön kokoonpano, ammattitaito, ryhmädynamiikka sekä luonne määrittävät osaltaan haettavan henkilön ominaisuuksia. Mikäli sopivia hakijoita ei löydy, on järkevämpää keskeyttää prosessi ja jättää palkkaamatta ketään kuin palkata ”sinnepäin” olevan henkilö.

Usein unohdetaan perehdyttämisen kuuluvan rekrytointiprosessiin. On kuitenkin syytä muistaa, että huono perehdytys voi olla syy henkilön haluun irtisanoutua tehtävästä. Jos rekrytointi on saatu vietyä jo onnistuneesti tähän asti, ei kannata pilata prosessia laiminlyömällä perehdyttämistä. Tästä syystä perehdyttämiskansion luominen on järkevää ja perehdyttämistä helpottavaa myös ravintola-alan yrityksissä, joissa se usein tuntuu unohtuvan.

Rekrytoinnin tavoite on löytää organisaatioon sitoutunutta henkilöstöä. Tutkimuksen perusteella ei voida määritellä, onko ravintola-alan henkilöstö sitoutunutta vai ei. Vastuu sitoutumisesta kuuluu niin työnantajalle kuin työntekijällekin yhtälailla. Tekijät, jotka vaikuttavat henkilön sitoutumiseen, riippuvat henkilökohtaisesta elämäntilanteesta ja motivaatioista. Nämä työntekijän henkilökohtaiset motivaatiot työnantajan on selvitettävä. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yhteishengen vaaliminen, arvostus, vaikutusmahdollisuus työn sisältöön ja urapolun luominen sekä sopiva työmäärä henkilöä kohti.

Tutkimuksen mukaan tärkein sitoutumiseen vaikuttava tekijä ravintola-alan yrityksessä on yhteishengen vaaliminen. Yhteishenki nähdään erittäin tärkeänä voimavarana yritykselle. Hyvää yhteishenkeä vaalitaan yhteisillä pelisäännöillä, yhteisellä tekemisellä ja tavoittelemalla yhteistä tavoitetta. Yhteishengen voi pilata huonot henkilökemiat ja kokemus eriarvoisuudesta. Uuden työntekijän palkkauksessa haasteeksi muodostuukin erityisesti henkilön sopivuus työyhteisöön ja työyhteisön aseenteellinen suhtautuminen uuteen organisaation jäseneseen. Onnistukseen tässä esimiehen tai rekrytoijan on tunnettava työyhteisö.

Toiseksi merkittävin sitoutumiseen vaikuttava tekijä tutkimuksen perusteella on arvostus työssä. Työstä palkitseminen ja kiittäminen lisäävät merkittävästi henkilön sitoutumista työnantajaan ja yritykseen. Työstä kiittäminen on vaivatonta, mutta siltikin se unohtuu helposti. Työssä suoriutumisesta tulee itsestään selvää,

varsinkin pitkissä työsuhteissa. Kiittäminen on helppoa ja vaatii ainoastaan arvostuksen ilmaisemisen työntekijälle. Tärkeää on myös osoittaa arvostusta esimiehelle. Molemminpuolinen arvostus lisää hyvää työilmapiiriä.

Vaikutusmahdollisuus työn sisältöön vaikuttaa työmotivaatioon sekä työhön sitoutumiseen. Vaikutusmahdollisuus työhön antaa työntekijälle tunteen, että hänellä on päätäntävaltaa. Henkilö, joka kokee, että häntä ja hänen mielipiteitä kuunnellaan yrityksessä, haluaa todennäköisesti sitoutua tähän yritykseen. Ongelmaksi on kuitenkin havaittu, ettei työntekijä itse ymmärrä, kuinka paljon todellisuudessa hän pääsee vaikuttamaan yrityksessä päätettäviin asioihin. Vaikutusmahdollisuuden lisäksi urapolun luominen yrityksen sisällä lisää luonnollisesti motivoituneen työntekijän sitoutumista yritykseen. Sitoutunut työntekijä haluaa kehittää sekä itseään että yritystä.

Lisäksi oikean työnmäärän mitoittaminen henkilöä kohti vähentää yrityksen vaihtuvuutta. Stressiä aiheuttaa työ, jossa henkilö kokee liikaa kuormittavuutta.

Kukaan ei jaks stressata loputtomiin, joten tällöin henkilö helposti lähtee etsimään uutta työtä, eikä halua sitoutua kyseiseen yritykseen. Jatkuva liiallinen kuormitus työssä huonontaa myös työilmapiiriä.

Tutkimuksen perusteella nähdään tarpeellisena kehittää työhön sitoutumisen merkittävintä aluetta eli yhteishenkeä ja työilmapiiriä. Haastateltavat kokevat, että avoimuudella ja yhdessä tekemisellä pystytään kehittämään yhteishenkeä ja näin ollen sitoutumista yritykseen. Yrityksessä, jossa ilmenee paljon vaihtuvuutta, nähdään lähtöhaastatteluiden olevan oiva keino selvittää syitä tähän. Lähtöhaastattelu voisi olla vakiintunut tapa, jolla ravintola-alan yrityksen toimintaa pyritään kehittämään. Työnantaja pystyy auttamaan henkilöstön sitoutumista yritykseen, mutta sitoutuminen vaatii myös työntekijän panostusta.

Tutkimuksen avulla pystyttiin määrittelemään muutamia tekijöitä, jotka vaikuttavat rekrytointiprosessin onnistumiseen sekä siihen, mitkä asiat vaikuttavat ravintola-alan henkilöstön sitouttamiseen. Koska otos on melko pieni, ei saatuja tuloksia pystytäkään yleistämään, vaikkakin pääsääntöisesti haastattelusta saadut vastaukset olivatkin yhteneväisiä. Tutkimuskysymyksiin saatiin kuitenkin vastauksia



työn edetessä. Rekrytoinnista on tehty lukuisia kirjoja ja opinnäytetöitä, joten yrityksissä rekrytointi on hyvin käsitelty aihe. Sen sijaan henkilöstön sitouttaminen etenkin ravintola-alalla on tutkimusta vaativa aihealue. Erityisesti ravintola-alan sitoutumisen kehittämistä tulisi tutkia lisää työntekijöiden näkökulmasta.

## **Kuvat**

Kuva 1. Majoitus- ja ravitsemisalaan liitettävät mielikuvat, s.7

## **Kuviot**

Kuvio 1. Rekrytointiprosessin aikataulu, s. 14

## Lähteet

Ahvonen, H. & Ollonqvist, M. 2008. Onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen, case: Lammin osuuspankki. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Ammattinetti, 2016. Ravitsemispalvelut. [http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10\\_ammattiala/](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala/) Luettu 4.9.2016.

Duunitori, 2016. Kansallinen rekrytointitutkimus 2016. <https://rekrytointi.duunitori.fi/rekrytointitutkimus/> Luettu 5.9.2016.

Ennakointikamari. 2015. Majoitus- ja ravitsemisala. yritys selvitys tulevaisuuden osaamistarpeista. <http://pksennakointi.fi/wp-content/uploads/2013/08/mara-alanyritysselvityssyysy2015.pdf> Luettu 15.9.2016.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy

Helsilä, M. 2009. Henkilötöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

Honkanen, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avaintekijöihin, luo kilpailuetua sitouttamiasstrategialla. Helsinki: Edita.

Lumme-Tuomala, R. 2015. Talouselämä, Talent Management - onttoa sanahe linääkö. <http://www.talouselama.fi/uutiset/talent-management-onttoa-sanahe-linaako-6059770> Luettu 2.10.2016.

MaRa ry. 2013. Alan vetovoima on hyvä. <http://mara.fi/alan-vetovoima-on-hyva> Luettu 4.9.2016.

Mara ry. 2015. Rekrytointivaikeudet yleisiä matkailu- ja ravintola-alalla – julkinen työnvälitys edelleen suosiossa. <http://www.mara.fi/rekrytointivaikeudet-yleisia-matkailu-ja-ravi> Luettu 4.9.2016.

Mara ry. 2016a. Matkailu- ja ravintola-ala toimialana. <http://mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti> Luettu 4.9.2016.

Mara ry. 2016b. Toimiala. <http://mara.fi/toimiala> Luettu 4.9.2016.

Mara ry. 2016c. Kun koulu loppuu -tutkimus: Matkailu- ja ravitsemisala yhä vetovoimainen. <http://www.mara.fi/uutishuone/uutiset/kun-koulu-loppuu--tutkimus-matkailu--ja-ravitsemisala-yha-vetovoimainen> Luettu 4.9.2016.

PAM, 2015. Palvelualojen taskutilasto 2015. [https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/taskutilasto2015\\_v2\\_isouncoated.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/taskutilasto2015_v2_isouncoated.pdf) Luettu 15.8.2016.

PAM, 2015. Vetovoimabarometri. <https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/pamin-vetovoimabarometri-2015.pdf> Luettu 15.8.2016.

Räisänen, S. 2015. Lähtöhaastattelu johtamisen työkaluna. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä, Helsinki: Kauppakamari.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P5>

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vahtio, E. 2007 Pestaa paras, Rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Reetta Hynninen

## **Tutkimushaastattelu**

Heti aluksi haluan kiittää sinua jo etukäteen osallistumisestasi tähän haastatteluun. Tämän kirjeen tarkoitus on selventää tulevaa haastattelutilannetta ja sitä mihin ja miten haastattelusta saatuja vastauksia tullaan käyttämään opinnäytetyössä.

### **Tavoitteet**

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia niitä keinoja, joilla työntekijöitä rekrytoidaan ja etenkin sitä, kuinka hänet saadaan sitoutumaan yritykseen. Haastattelun tavoitteena on selvittää haastateltavan kokemuksia ja mielipiteitä ravintola-alan rekrytointiin ja henkilöstön sitouttamiseen liittyen.

### **Haastattelut**

Opinnäytetyötä varten haastatellaan 7 henkilöä. Haastattelut tullaan toteuttamaan sovittuna ajankohtana ja aikaa haastatteluun olisi hyvä varata noin tunti. Vastausten analysoinnin helpottamiseksi haastattelut äänitetään, jos saan siihen sinulta luvan. Toivon tulevien haastattelutilanteiden olevan rentoja ja keskustelunomaisia, mutta mikäli et halua vastata johonkin kysymykseen, se voidaan jättää väliin. Haastattelun teemat löytyvät tästä kirjeestä liitteenä, jotta voit tutustua niihin halutessasi etukäteen.

### **Raportointi**

Kun kaikki haastattelut on tehty, analysoin vastauksia etsien yhteneviä teemoja. Raportoinnissa huomioidaan se, ettei vastaajaa ja vastausta pystytä yhdistämään. Äänitykset ja niistä tehdyt kirjaukset hävitetään työn valmistuttua.

### **Valmis opinnäytetyö**

Aikataulun mukaan työ on valmis joulukuussa 2016. Valmis opinnäytetyö tallennetaan Theseus-verkkokirjastoon.

Kirjeen lopusta löytyy yhteystietoni ja mikäli matkan varrella tai myöhemmin ilmenee jotakin kysyttävää, vastaan mielelläni.

Terveisin

Reetta Hynninen  
[reetta.hynninen@student.saimia.fi](mailto:reetta.hynninen@student.saimia.fi)

**Haastateltava**

- Nimi
- Ammatti
- Taustaa rekrytoinnista, vaikutus rekrytointiin

**Ravintola-ala**

- Ravintola-ala tänä päivänä

**Henkilöstösuunnittelu**

- Yrityskuvan muodostaminen,
- Rekrytointistrategia, suunnitelmallisuus, valmius rekrytointiin
- henkilöstöpalveluyritykset

**Rekrytointiprosessi**

- Kuka/Ketkä hoitaa rekrytointiprosessin
- Kuinka prosessia valmistellaan
- Oikean rekrytointi kanavan määrittämien
  - o Rekrytointi ja sosiaalinen media hyödyt/haitat
- Haastattelijan merkitys työhaastattelussa
- Haastattelijan valmistautuminen haastatteluun
  - o Haastattelurunko
- Kuinka lopullinen päätös syntyy
  - o Koevuorot
  - o Henkilökunnan vaikutusmahdollisuus uuden työntekijän palkkaamiseen
  - o CV todellisuuden tarkastaminen, suosittelijat
  - o Kokemus vai hyvä tyyppi
  - o Hyvän työntekijän ominaisuudet
- Onko prosessin käynnistäminen ollut aina tarpeellinen
- Kuinka valitun henkilön perehdyttämiseen panostetaan
- Syitä miksi rekrytointiprosessi on epäonnistunut
- Mitkä asiat on todettu vaikuttavan onnistumiseen rekrytoinnissa?
- Rekrytointiongelman vai Työvoimapula

- Keskimääräinen työsuhteen kesto ravintola-alalla
- Kuinka henkilö sitoutetaan yritykseen
- Työntekijän vastuu sitoutumisesta
- Sitoutumiseen vaikuttavia seikkoja:
  - o Kuinka paljon työntekijä pääsee vaikuttamaan yrityksen asioihin.
  - o Tunne kuulua joukkoon, työilmapiiri, yhteishengen vaaliminen
  - o Palkan vaikutus sitoutumiseen
- Kehityskeskustelut
- Alalle tyypillisen vaihtuvuuden syitä
- Kuinka sitouttamista tulisi kehittää
- Onko yrityksissä toteutettu lähtöhaastatteluja, mitä haastattelun myötä on opittu
- Suurin sitoutumiseen vaikuttava tekijä